وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-
قسم العلوم السياسية



مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: تسيير وإدارة الجماعات المحلية

تحت عنوان

التكوين في الموارد البشرية

من إعداد الطالبة:
بوفرة خيرة

تحت اشراف الاستاذ:
بوعلام حمو

اعضاء لجنة المناقشة:

رئيس اللجنة: قوجيلي سيد أحمد
عضو: عامر ميلود

السنة الجامعية: 2012-2013

أوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت عليّ وعلى والدي، وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين* الاية19-سورة النمل

اتقدم بخالص الشكر وخالص التقدير والاحترام لأستاذي الفاضل حمو بوعلام الذي اجاد الاشراف بنصائحه الهادفة، وسعة صدره.....فالف شكر.

كما يسرني ان اتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي اعشاء لجنة المناقشة على قبولهم الاشراف على مناقشة هذا العمل كل باسمه.

كما اتقدم بالشكر الى اساتذتي طوال مشواري الدراسي .

الشكر الى كل عمال مكتبة C.D.E.S.

الشكر الى كل الذين ساهموا عن قصد او عن غير قصد، بطريقة مباشرة او غير مباشرة، من قريب او من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع.

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى والدتي التي لم تبخل عليّ بدعائها المتواصل والملازم لكافة اطوار حياتي، والى والدي الذي سهر على توفير حاجيات دراستي وملازمتي خلال مشواري الدراسي.

الى الاخوة: محمد.....عتو.

الى الاخوات:
لميس...كريمة...غنية...فاطمة...نادين...آسيا.

الى الصديقات: سهيلة.. فريدة.. مريم.. شريفة.. امينة.. آسيا.. وسيلة..

الى جميع الاصدقاء الذين عرفتهم خلال المشوار الدراسي او خارجه.

الى كافة زميلاتي طلبة الماستر وخاصة طلبة العلوم السياسية، تخصص: تسيير وادارة الجماعات المحلية.

مقدمة

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة تولي اهتماما بالغا للعنصر البشري باعتباره مصدر التفوق والتميز، وبعدما كان المورد البشري مجرد عامل من عوامل الانتاج ،اصبح يمثل اهم مدخل من مدخلات النظام الانتاجي واعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها. واصبح يسهم في القرارات التنفيذية والاستراتيجية للمنظمة، كما انه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول وذلك لإدراك ارباب العمل بأهميته وتنافسهم حول استقطابه وتنميته وتطويره والمحافظة عليه بما يمتلكه من مهارات وقدرات فنية وذهنية وكفاءات عالية .واذا كان السبب الاساسي في وجود المنظمات هو تحقيق رفاهية الانسان ،فان الوسيلة الاساسية لتحقيق اهداف المنظمة هو الانسان نفسه.

ان مسألة الاعتماد على العنصر البشري ثابت في حكم المؤكد، ولا مجال للحديث عن مدى اهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط والبرامج، والقيام بالأفعال ومن ثمة تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، إما من جانب الدول والحكومات أو من جانب المؤسسات وعلى هذا الاساس اعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته.

كما هو معروف في أدبيات إدارة الاعمال بأن "الإنسان قبل المشروع" ومادام الامر كذلك فإنه يتعين المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها والرفع من أدائها باستمرار ولن يتأتى ذلك إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصيتها في ظل محيط يتسم بالتقلب والمفاجأة .إن النقاش لم يعد منصبا على الاجابة على سؤال: لماذا نكون؟ بقدر ما هو موجه نحو الاجابة

على السؤال: كيف نكون؟ في هذا المقال نحاول الاشارة الى دور التكوين كحلقة من حلقات تقع ضمن محتوى تسيير الموارد في تثمين الموارد البشرية.

وفي ظل الاقتصاد الذي تعيشه المؤسسات في يومنا بملامح جديدة ، هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة ، اقتصاد معرفة ،كما انها تحيا في مناخ مركب ومتعدد الابعاد يكون فيه الابداع والابتكار عاملين اساسين في تحديد مكانة المؤسسة. وبهذا يجد التكوين مبررا له لما قد يحدث من اثار جانبية على مستوى الفرد والمؤسسة وحتى على مستوى المجتمع ،وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد ابعاد تسيير الموارد البشرية .فمن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .تساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم ،وفي التحفيز عن طريق امكانية الترقية المعروضة ،كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل ضد التحجر بسبب تفاقم المعرفة وضد عدم التكيف الناتج عن التطور الحرف والمهن، ومن جهة أخرى يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لاجل بقاء ودوام المؤسسة ،ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح نجاح.

الاشكالية:

ما دور التكوين في الموارد البشرية ؟

التساؤلات

ماهي الدوافع لتكوين الموارد البشرية؟

ماهي مراحل التكوين؟

ما دور التكوين في بناء ثقافة المؤسسة؟

ما علاقة التكوين بالعلوم المتشابهة؟

ماهي ثقافة المؤسسة؟

ماهي الآليات التي تعتمد ه المؤسسة لتطوير مواردها؟

ما هو الاداء؟ ماهي وظائف التكوين؟

ما دور الاداء؟

ما علاقة الاداء بالتكوين؟

أهمية الموضوع:

تكتسي عملية تكوين الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال الدور الذي تؤديه ضمن تطوير المؤسسة من خلال معالجة القصور الذي تعانيه الموارد البشرية وتوسيع المعارف والخبرات ،كما زاد من أهمية الموضوع أو البحث الدور الذي قد يؤديه التكوين في تحقيق تطوير المؤسسة ومجاراتها للعولمة.

الدراسات السابقة:

إن موضوع التكوين لم يحظى بالكثير من الاهتمام لدى الباحثين والمفكرين ،بل كان معظم الجهد والبحوث مركزة على التدريب والتحفيز والاداء، وموضوع التكوين هو حديث الاهتمام الا ما ورد عفويا أو عن طريق الصدفة خاصة لدى المفكرين الغربيين على غرار "فيليبو"FILLIPO

الأهداف:

الاهداف التعليمية

-فهم علاقة الانسان بالمنظمة.

-تتبع تطور النظرة الى الموارد البشرية .

-تقييم نظرة المدخل الكلاسيكي للموارد البشرية.

-تقييم نظرة مدخل العلاقات الانسانية للموارد البشرية.

-تقييم نظرة المدخلات لحديث للموارد البشرية.

الاهداف العلمية:

-محاولة إبراز أهمية تكوين الموارد البشرية.

-امكانية تحديد العلاقة بين التكوين والعلوم الاخرى وابراز الفروقات لتفادي الوقوع في التشابهات من حيث المهام والادوار.

-محاولة إظهار دور التكوين وأهميته في الموارد البشرية.

-توضيح مفهوم التكوين ،انواعه، مراحله، أهميته، أهدافه، تقييمه وإدارته.

-إظهار الدور الفعال للتكوين.

المناهج المستخدمة:

قصد الوصول الى معرفة علمية دقيقة لعناصر إشكاليتنا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ،وذلك في تحديد ووصف وتحليل المورد البشري وإدارته، وكذلك في تحديد ماهية التكوين وتحديد طبيعته ،وتقييم فعاليته وبرامجه ،والتطرق للتكوين وعلاقته بالعلوم الاخرى. وقد استعملنا هذا المنهج في تحليل الفرق بين التكوين ،والتدريب، التعليم، بالإضافة الى الحديث عن ثقافة المؤسسة والاداء وآليات تطوير المؤسسة.

الفرضيات

في هذا الإطار يمكن تلخيص الفرضيات الرئيسية لهذا البحث في ما يلي:

-تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من موارد من حيث الاعداد والانواع، مما يتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجيتها.

-يقوم تكوين الموارد البشرية على بعث تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة، ويساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية.

-تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر فعال ومؤيد ومساعد على تحقيق اهدافها وطموحاتها.

-ان استمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري.

تقسيمات الموضوع:

وللفصل في موضوعنا التكوين في الموارد البشرية ،وللإجابة على الاشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات ،تم تقسيم البحث الى اربعة فصول نظرية.

بتناول الفصل الاول تطور الموارد البشرية ،ولقد قسم الى مبحثين ،ففي المبحث الاول تطرقنا الى التطور التاريخي وأهم النظريات التي تناولت موضوع الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتطرق الى أهم التعريفات التي جاء بها الكتاب العرب والغربيين.

أما الفصل الثاني فتناول مفهوم التكوين وعلاقته بالعلوم الاخرى، ففي المبحث الاول قمنا بتحديد مفهوم التكوين ،التدريب ،التعليم والمبحث الثاني فكان عن موضوع العلاقة بين هذه العلوم (التكوين والتدريب)،(التكوين والتعليم).

أما الفصل الثالث فيتناول دور التكوين في بناء ثقافة المؤسسة ،وبدوره قسم هذا الفصل الى مبحثين ،أما المبحث الاول تناول ثقافة المؤسسة والمبحث الثاني تحدث عن دور التكوين في تحديد ثقافة المؤسسة.

أما الفصل الرابع فتناول التكوين والتطوير ،ففي المبحث الاول تطرق الى آليات تطوير المؤسسة والمبحث الثاني تحدث عن التكوين والاداء.

الخاتمة تكون عامة تضمن مختلف النتائج التي توصلنا اليها بالإضافة الى الاقتراحات والحلول.

الفصل الاول

تطور الموارد البشرية

الفصل الأول : تطور الموارد البشرية

مرت العلاقة بين الإدارة العليا و العاملين بتطورات عديدة على مر الزمن وإن كانت قد وصلت إلى ماهية عليه الأن و ذلك نتيجة العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و إدارية وثقافية عديدة و متشابكة. إن العالم ملئ بالإنجازات والاختراعات.....الخ. التي حققها الإنسان على مر العصور ولاشك أن الإنسان بطموحاته وطاقته وعزيمته و طموحه هو العامل الأول في هذه الانجازات كما أنه وراء كل ذلك تخطيط تنظيم و تنفيذ ومراقبة سواء كنا ندرك ذلك أم لم ندركه. وأن الموارد البشرية هم الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة. لذا لابد من تهيئة الظروف الملائمة لهم.

إن تفسير هذا الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة يعود الى عدة عوامل أهمها:

1- جسامة الإنتاج و جسامة المشاريع ادت إلى تحول كبير في أساليب توفير العمالة وتنميتها وتشغيلها فانعكس ذلك على نمط علاقات العمل.

2 - تزايد قوة اتحاد النقابات وفشل الإدارة في تطوير العلاقات الإنسانية[i]

3- ظروف الحرب أدت إلى عجز كبير في الأيدي العاملة في كثير من الدول المتحاربة

4- تدخل الدولة المتزايد في النشاط الاقتصادي إذ قد تدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية و بشكل كبير بعد الكساد العالمي الذي اجتاح العالم.

5- تطور الصناعة إذ أن دخول التكنولوجيا وإتباع وسائل وأساليب حديثة في الإنتاج واستخدام الآلات المعقدة والمتطورة تطلب توفير قوة عاملة مدربة وأنماط جديدة من علاقات العمل مما عقد إدارة الافراد واستلزم تطورها.

6- ارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي مما أدى إلى زيادة الوعي لدى العاملين[1]

*ويمكن أن نقسم التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية إلى (5)مراحل أساسية وهي :

1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

- لقد سبقت الثورة الصناعية أنواع متعددة للعلاقات الانسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة، فالمتتبع لفترة نظام العبودية يجد أن الأفراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية، حيث كان المالك يشتري الرقيق بالعدد والمواصفات التي يحتاجها في عمله، ويعوض من يموت منهم بجدد، وتميز هذا النظام بعدم وجود نظام لدفع الأجور أو اهتمام بحقوق الافراد.

* أما نظام الطوائف والصناعات المنزلية، فكان هناك تغييرا محسوسا في طبيعة العلاقات بين رب العمل والعاملين معه، حيث برزت فئة الصناع، أو المهنيين العبيد(الأفراد حاليا)وأصحاب الحرف في المدن، يملك كل منهم أدواته، ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه.

*وتميز نظام الطائفة بظهور العمالة متمثلة في الأفراد الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل، كما كان هناك اهتمام بالإنسان كمورد بشري، بعد تطور نظام التلمذة الصناعية كنظام لتعليم وتأهيل حرفيين جدد، فأقرت الطائفة شروط التلمذة وتشمل واجبات وحقوق المدرب والتلميذ، حيث كان التلميذ يتلقى تدريبا وتهيئة بدون أجر يتلقاه، ثم يحصل على نوعمن الشهادة يعترف بها مدربه بامتلاكه المؤهلات لممارسة الحرفة عند أصحاب الحرف[2].

*تركز هذه الفترة على الإنتاج باستخدام الطرق البدائية, وظهر الإقطاع وكانت تتمركز وظيفة الإدارة في توضيح شروط الدخول للمهنة وأجور العمال وإيقاع العقوبات على من يخالف القانون والنظم.

---

[1] مهدي حسن زويلف ،**إدارة الموارد البشرية**،(عان/لادن، دار الصفاء للنشر وتوزيع،2003)،ط1، ص.22

[2] يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (عمان/الاردن، دار الوراق للنشر والتوزيع،2006)،ط1،ص.55

*تميزت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفة لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات ولأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل التي كان لها دورها في تغليب العنصر الألي الانتاجي على العنصر البشري.[3]

المرحلة الثانية: مرحلة ظهور الثورة الصناعية

*عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، لم يكن هنالك شيء في المنظمات الصناعية يسمى بإدارة الموارد البشرية، ولكن هناك صيحات وكتابات تظهر من حين لأخر وخاصة في البلدان الصناعية في أوربا و الولايات المتحدة الأمريكية، تنادي إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وبالعمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية مثل كتابات روبرت وين 1771 و كتاب ثورة الشعوب لأدم سميث 1776 وكتاب الألة اقتصادية والتصنيع لشارل باباج1832وكتاب أندرو في عام 1835 المعنون بفلسفة التصنيع الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

*تعتبر الثورة الصناعية التي شهدتها أوربا اولى المراحل التي أدت للاهتمام باليد العاملة داخل المؤسسات بالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الانتاج وتراكم المال ,إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، كان ينظر إليه باعتباره سلعة تباع وتشترى وذلك راجع اساسا للاعتماد على الألة الميكانيكية بدرجة كبيرة، وقلة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي تسمح بظهور وظيفة إدارة الموارد البشرية.*فالمالك أو المدير هو يتولى المهمة، حيث أن وظيفة إدارة الأفراد كممارسة كانت موجودة غير أنه لم يكن لها وجود في الهيكل التنظيمي، وهذا راجع أساسا لسيطرة الفكر الكلاسيكي على أسلوب

[3] يوسف حجيم الطائي وآخرون ،**إدارة الموارد البشرية**، المرجع سابق،ص.57

التسيير داخل المؤسسة والنمط التيلوري لتنظيم العمل، أو ما كان يطلق عليها بمرحلة النصر الكمي للتعداد.[4]

*وكان ينظر للعنصر البشري أنه مجرد يد عاملة يكمن دورها في تكميل دور الألة، فالعنصر البشري ككيان مادي ومعنوي كان غائب وتسييره لا يتعدى عملية تطويع هذه اليد العاملة لتقوم بحركات اقتصادية معدة ومدروسة مسبقا.

-ولعل أبرز السمات التي تميز بها نظام الإنتاج داخل المصنع، هو تقسيم العمل وزيادة التخصص في الوظائف، وظهرت المنفعة المتبادلة بين أرباب العمل والعمال، إذ أن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية يقابله أجر أفضل للعاملين وأرباح أعلى لإصحاب العمل.[5]

إلا أنه رغم هذه المزايا رافقتها مجموعة من المساوئ أثرت على تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث خلق نظام الإنتاج الكبير مشكلات إدارية عديدة مثل: الرقابة الحازمة على العمل, رداءة الظروف التي يعمل فيها العامل لساعات طويلة وبأجر ضئيل....الخ هذه الظروف السيئة أدت إلى ولادة النقابات العمالية لتدفع عن حقوقهم, حيث استطاعت حل المشاك المتعلقة بالأجور وساعات العمل والظروف السيئة، واصبح لزاما على المنشئات تخصيص أقسام وأفراد تهتم بعلاقات العمال والتعامل مع النقابات.

المرحلة الثالثة: ما بين الحربين العالميتين

* قبل 1914 لم تكن وظيفة إدارة الأفراد موجودة، حيث أن إدارة العمال والأفراد العاملين كانت تتم من خلال أصحاب المصانع بطريقة مباشرة. وبدأت تحتل مكانتها في مؤسسات تلك الفترة نظرا لحدوث عجز كبير في اليد العاملة المؤهلة، وذلك لضرورة الوصول بالإنتاج إلى أقصى حدده، وكانت أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات هي عملية اختيار الأفراد الجدد وتلقينهم أصول الصناعة وتدريبهم على عملياتها، وهذا عملا بتعاليم الإدارة العلمية بقيادة فريديريك تايلر حيث توصل تايلر إلى ما أسماه بالأسس الأربعة،

---

[4].مؤيد سعبد السالم ،إدارة الموارد البشرية ،**إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي تكاملي،**(الاردن، دار إثراء للنشر والتوزيع،2009)،ط2،ص.36.

2.مهدي حسن زويلف ،**إدارة الموارد البشرية**، ص.25.

وهذه الأسس هي: التعاون الحقيقي في الإدارة، الاختيار العلمي للموظفين، الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم، التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.[6]

*وبتطور حركة الإدارة العلمية، وتقدم علم النفس الصناعي، بدأت المنظمات في تعين أخصائيين في شؤون العاملين والتنبؤ بالمشاكل العمالية والسعي وراء تكامل أهداف الفرد وأهداف المنظمة.[7]

المرحلة الرابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية

* اتسمت هذه المرحلة بتغيرات عديدة على المستوى العالمي، حيث ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الإعمال، وهو تخصص إدارة الأفراد، له مبادئ وأصول تدرس في الجامعات, كما زاد تدخل الحكومات تحديد شروط استخدام حيث أدى إلى مجموعة من التغييرات هي:

*تنامي شعور الحكومة بقيمة وهمية الأعداد الواسعة من الأفراد، والذين ساهموا في الدفاع عن وطنهم فأصبحت قضايا حقوقهم مسؤولية أساسية للحكومة التي جندتهم واستخدمتهم في الحرب .

*تنامي قوة العمل، وتنامي نقاباتها جعل منهم قوة سياسية مهمة، استدعت ان تهتم الحكومة بهذه القوة وتنظيمها.

*تنامي أثر العمال على حالة الاقتصاد عموما، حيث أصبح وضع الاقتصاد يتأثر بشروط الاستخدام ومستوى الأجور ومعدلات البطالة.[8]

*ومع بداية السبعينيات ظهرت أزمة البترول سنة1973والتي أدت إلى تسريح العمال وتقاعد الاشخاص المسنين، وإعادة هيكلة المؤسسات، مما تطلب إعادة النظر في

---

[6] صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية**،(مصر، دار الجامعة الجديدة ،2002)،ص.22

[7] د.مؤيد سعيد السالم ،المرجع سابق، ص.38

[8] يوسف حجيم الطائي ،المرجع سابق،ص.59

مختلف الوظائف والنشاطات، وفي تكوين وتنظيم المؤسسة....الخ، وأصبحت وظيفة إدارة الأفراد.

تهتم بتسيير التدفقات الخارجة، أي البحث عن المطابقة السريعة بين احتياجات المؤسسة من الأفراد وعدد الأفراد الموجودين.[9]

*وقد كشفت هذه الأزمة ونتائجها ضعف إدارة الأفراد باعتبارها لم تكن تهتم بالمحيط الخارجي كوضعية سوق العمل، ووتيرة التطورات التكنولوجية، ضغط المنافسة....حيث أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية، التعويضات، استخدام قواعد وأصول عملية في هذه المجالات.[10]

*وبهذا جاء الاعتراف بأهمية وجود إدارة تهتم بشؤون العاملين، وتتخذ القرارات الصحيحة والحاسمة في كثير من المجالات السابقة الذكر، ويشمل نطاق وظائفها جميع العاملين في المنظمة في مختلف المستويات الإدارية.

المرحلة الخامسة: عصر إدارة الموارد البشرية

*مع بداية القرن العشرين أصبح لإدارة الموارد البشرية مكانة مهمة بالمؤسسة حيث تطورت وظائفها وواجباتها خاصة في المؤسسات الكبيرة في تلك الفترة، حيث زاد الاهتمام بتنمية وإسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج كما، أصبحت هذه الإدارة تدار من طرف المحترفين وأصحاب مؤهلات عالية مما انعكس إيجابا على .مكانة هذه الوظيفة، وتعدى الأمر إلى أبعد من ذلك، حيث أن مدير إدارة الموارد البشرية أصبح أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.[11]

---

[9] رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان **تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية**، من إعداد الطالبة خان احلام ،2005/2004 جامعة بسكرة.

[10] صلاح الدين عبد الباقي ،**الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية**، المرجع سابق ،ص.24

[11] نجم عبد الله العزاوي ،ود. عباس حسين جواد، **تطور إدارة الموارد البشرية** (عمان /الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع،2010)

-كما تميزت هذه الفترة بالبحث عن التنافسية التي أثرت على توجيه إدارة الموارد البشرية، حيث تغيرت النظرة إلى العاملين وخاصة بعد انتشار العولمة على ميادين العمل في العالم، وتحرير التجارة الدولية، وظهور ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وحفاظ المنظمة على بقائها، وتزايد قوة النقابات، وتدخل الحكومات في العمل، أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة، واحد موجوداتها وأصولها، فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، فمستوى وجودة أدائهم يتوقف عليه رضا الزبائن، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات.[12]

*أصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في مكان يتساوى مع الإدارات الأخرى مثل: إدارة الإنتاج, إدارة التسويق.....بمعنى أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تنفيذية تشارك في وضع استراتيجيات المنظمة، وتعمل على تحقيق أهدافها وليست إدارة مستقلة، أو إدارة استشارية أو منفذ للقرارات.

*بعد النصف الثاني من القرن العشرين، وانتهاء الحربين العالميتين الأولى والثانية، واستقرار العالم، أصبحت الحاجة إلى إدارة كفؤة متخصصة مهنية لإدارة الأعمال في المصانع والشركات وبالتالي زاد الاهتمام بإدارة الاستخدام، وتغير مصطلح إدارة الاستخدام إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية وأصبح لتخصص إدارة الأفراد مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات الأجنبية والعربية وشاعت هذه التسمية كثيرا في أمريكا وبريطانيا، وطلبت الحكومات من أصحاب الأعمال أنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم وتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم وبينها. وما بين الأعوام(1960-1980)زاد الاهتمام كثيرا بإدارة الأفراد وظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأروبا الغربية تهتم بإدارة الأفراد. وتنادي بتوسيع نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد بحيث لا تشمل قاعدة الهرم الإداري

---

[12] عمر وصفي عقيلي ،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي**،(الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع،2005)،ط1،ص76

فقط بل تشمل جميع العاملين في المنظمة وعلى مختلف مستوياتهم الإدارية (الإدارة العليا, الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).[13]

إدارة الموارد البشرية من 1980 إلى الوقت الحاضر

* يرمز إلى مصطلح إدارة الموارد البشرية humain Resource management بالمصطلح HRM وهذا التغيير من إدارة الأفراد إلى الموارد البشرية ليس تغييرا في الاسم أو المسمى, بل في المضمون وعمل ودور هذه الإدارة في المنظمة وكالاتي:

1- كان الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد مركزي وميكانيكي بينما أصبح في إدارة الموارد البشرية مركزي ولا مركزي وذات مرونة عالية.

2- تغيير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرافها العامة الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ في أن واحد من خلال مشاركتها الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة وعلى أساس التوقعات أو التنبؤات المستقبلية.

3- مدير إدارة الأفراد لا يشارك الإدارة العليا في وضع السياسة العامة للمنظمة أما مدير إدارة الموارد البشرية هو حد عضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية إلا أنها كانت تتميز بالنشاط الضيق وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة بينما وظائف إدارة الموارد البشرية تتميز بالنشاط والتكيف الدائم مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية .

5- كان عمل إدارة الأفراد على الأغلب استشاريا للإدارة العليا وفي بعض الأحيان تنفيذا إلا أن عمل إدارة الموارد البشرية الأن اختصاصا واحترافا واستشارة أي التنوع والتكامل في الأدوار ونطلق على الذين يعملون في إدارة الموارد البشرية أفراد متعددي المهارات.

[13]نجم عبد الله العزاوي ود. عباس حسين جواد، مرجع سابق،ص.79

6- يتميز العاملون في إدارة الموارد البشرية بالرقابة الذاتية والولاء والإنشاد للعمل وأهل للثقة على عكس ما كانت عليه إدارة الأفراد.

7- أصبح العاملون في إدارة الموارد البشرية في العمل ومورد أساسي تنافسي من موارد المنظمة.

ويلاحظ من خلال تتبعا لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية أنها استغرقت ما يقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا وعلميا، كان في اتساق مع التطور الفكري والتقني للإنسان، والذي بلغ ذروته في العقد الأخير للقرن العشرين وبدايات هذا القرن لقد أحدثت التطورات التكنولوجية للمعلومات والاتصالات تقاربا بين الشعوب والتقاء الفكر والمفكرين، ولعبت بذلك شبكة الأنترنت كإحدى ثورات التكنولوجية المحور الأساسي في تواصل الشعوب وتبادلهم الثقافي والحضاري والفكري، وهذا يدعو إلى استمرارية التطور الفكر الإداري لمجاراة التطورات المتسارعة ،والتي أصبح العالم كله ميدانا واسعا لها بكل ما فيه من اختلافات ثقافية وفكرية واقتصادية، حيث لم يعد الزمان والمكان يشكلان عائقا أمام التواصل الإنساني.[14]

ثانيا: أهم النظريات التي تطرقت لدراسة الموارد البشرية

*إن مضمون إدارة الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول، يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها المفهومين، حيث كانت هناك جهود العديد من المفكرين والتي تبلورت في إطار توجهات نظرية، حددت مختلف الأليات الكفيلة بتحقيق الكفاءة والفاعلية في السلوك الانساني لتحقيق كفاية إنتاجية عالية في ضوء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، وأهم التوجهات أو المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية.

---

[14] عمر وصفي عقيلي، المرجع سابق،ص.98

أولا: مدرسة الإدارة العلمية

* لقد تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن العشرين، وقد كانت أمريكا في هذه الفترة تشهد تطورا في أساسها الاقتصادي .[15]

إلا أن هذه التطورات الهامة قد صاحبتها عدة ظروف وعوامل أدت إلى انخفاض الكفاية الإنتاجية لمختلف المشروعات الصناعية بسبب طبيعة اليد العاملة التي كانت عديمة الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي، ولا تبذل كل جهدها في أداء مختلف الأعمال

-وهذا الوضع استدعى اهتمام العديد من المفكرين والخبراء بينهم: فرانت وليان جلبرت...هنري جانت...موريس كوك...فريدريك تايلر الذي يعد الأب الروحي والحقيقي لحركة أو مدرسة الإدارة العلمية. حيث حاول التوصل إلى وضع نظرية تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي، حيث ركز تايلر في نظريته على التعاون بين الإدارة والعاملين، ويعتقد أن القياس العلمي للعمل وتحديد أفضل الأساليب في الإدارة، والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين للأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم, ووضع الأجور المناسبة، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين، يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية ،وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج

*أكدت هذه الحركة على ضرورة التعاون بين الإدارة والعاملين من خلال القياس العلمي للعمل(دراسة العمل)وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يقود إلى زيادة الأرباح أي ما يطلق عليه مبدأ الرجل الاقتصادي.[16]

- وقد حاول تايلر أن يحدد المبادئ العلمية التالية:

---

[15] علي غربي وآخرون ،**تنمية الموارد البشرية** ،(عين مليلة /الجزائر، دار الهدى للنشر والتوزيع،2003)،ص.30

[16] درة عبد الباري ابراهيم ود. زهير نعيم الصباغ، **ادارة الموارد البشرية في القرن 21**،(عمان/الاردن، دار وائل للنشروالتوزيع،2007)،ص. ص40-42

1- تحديد مواصفات كل عمل.

2- اختيار أو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

3 -التدريب ضرورة للعاملين حتى يؤدون عملهم بطريقة علمية.

4-الحوافز وأهميتها للعاملين وخاصة الحوافز المادية.

5 -التمييز بين الوظائف الإدارية والفنية.

6 -سلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف.

*إن الفكرة الأساسية في فلسفة تايلور وزملائه أن ثمة طريقة مثلى واحدة لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية من خلال تطبيق أسلوب دراسة الحركة والزمن.

*وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة ,وهذه الأسس هي:

1-التطوير الحقيقي في الإدارة .

2-الإختيار العلمي للعاملين.

3-الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

4-التعاون الحقيقي الإدارة والعاملين.[17]

*يقصد تايلور بالتطور الحقيقي للإدارة أن نستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ و صواب)والتي تعتمد على التخمين والتجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ، والأسس المنطقية .وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أداؤها في الواقع العملي، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركة اللازمة لأداء العمل والمواد والمعدات المستخدمة.

---

[17] علي غربي وآخرون، المرجع السابق،ص.33

-أما الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد في تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

-أما عن المبدأ الثالث للإدارة وهو تعليم وتطوير العاملين، فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل. وذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

-ويؤكد **تايلور** أن التعاون بين الإدارة والعاملين هو الأساس الرابع للإدارة، ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين الرغبة في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل(الإدارة)في تخفيض تكلفة العمل, وذلك عن طريق زيادة انتاجية العامل، وبحيث يشارك العامل في الداخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته.

*وبالنسبة الأفكار التي أضافها أنصار تايلور لكل من **فرانك جلبرت وهنري جانت** التي تمثلت في إضافة بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور والتي تعتبر أكثر عدالة من طريقة تايلور كما أن فكرة جانت الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها.[18]

-إن الأفكار التي جاءت بها الحركة العلمية أبرزت الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل وهي: دراسة الوقت والحركة, تحديد الاسلوب لكل عامل لأداء عمله وضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب وتحديد معايير لإنجاز وتوفير الحوافز المادية لتحفيز العمال.[19]

-ومما لاشك فيه أنه كان لحركة الإدارة العلمية تأثير على إدارة الموارد البشرية فقد أعطت تصورا معينا للعلاقة بين الموظف وبين الإدارة، كما أنها أكدت التخطيط والتصميم في أداء الأعمال الإدارية بدلا من الحدس والعفوية فيها، ولاشك أن كل هذا ساعد على

---

[18] صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، المرجع سابق، ص. ص16-18

[19]مؤيد سعيد السالم، المرجع سابق، ص.45

تمهين إدارة الموارد البشرية وإعطائها صفة المهنية. كذلك فإن هذه الحركة أعطت للمهندسين دورا في إدارة المنشآت والمصانع.[20]

النقد:

*إن الحركة الإدارية العلمية ومن الرغم أنها أكدت على معايير العمل وتحسين طرق ونظم الحوافز، ألا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز هذا الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة وكذلك إهماله للعنصر البشري. ويلاحظ أن من خلال دراساته قد ركز على إدارة الأفراد بدلا من إدارة الموارد البشرية.[21]

- ومن الرغم من أن هذه الحركة قد وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت الى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل.

- كل هذه الامتيازات التي استفاد منها العمال إلا أن أفكار تايلور بدأت تفقد بريقها مع مطلع القرن العشرين وبدأت بوادر مدرسة العلقات الإنسانية تظهر.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية

- رغم ما مر على الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية، فقد استمر اهتمام الإدارة متركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية لأفراد القوى العاملة بفضل الوسائل والأساليب المادية حتى بزوغ فجر مدرسة العلاقات الإنسانية .

- فقد شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية, حيث أجريت دراسات ها وثورن، وهي دراسات ميدانية في شركة

---

[20]عبد الباري ابراهيم درة، ود. زهير نعيم الصباغ، المرجع سابق،ص.41
[21]علي غربي وآخرون، المرجع سابق،ص.34

الكهرباء الغربية الأمريكية بجانب مدينة شيكاغو، أجراها التون مايو وفرز روزت لزيبركر من جامعة هارفرد.[22]

- مهدت حركة العلاقات الإنسانية لظهور حركة العلوم السلوكية الحديثة التي تنظر للإنسان على إنه مورد ثمين في التنظيم يحقق أهدافه ليس فقط بالموارد المالية بل الموارد البشرية الكفؤة أيضا. وقد نحت العلوم السلوكية الحديثة منحى تجريبيا في أبحاثها، مما عمق فهم مديري إدارات الموارد البشرية لسلوك الانسان، ووجههم توجيهات عملية للتعامل مع ذلك الكائن المعقد التركيب.[23]

- أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في أداء العاملين ودور القيادة والتنظيمات غير الرسمية في دراسات الهاو ثورن والتي حاولت وضع المبادئ العلمية التالية:

1-المواءمة بين الفرد والجماعة والمنظمة

2-إرتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم.

3-أهمية الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيتهم.

4-النظر إلى الفرد العامل باعتباره إنسان له أفكاره ومبادئه وأحاسيسه.

5-تفعيل دور إدارات الاستخدام وإيجاد أفراد مختصين بإدارة الأفراد ومن ثم بإدارة الموارد البشرية.

*هذه الحركة استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة ارتفاع الإنتاج أو الإنتاج المرتع الأثر الكبير في تحويل اهتمام الباحثين والممارسين عن النظرة الميكانيكية للإنسان باعتباره ألة يجب تحديد حركته وأسلوب عمله وتقييده بأسلوب رقابة شديدة مع توفر المادية له لكي يصبح أداؤه بالمستوى المطلوب. فقد توصل الباحثون إلى بعض النتائج

[22] مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان **التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية** من إعداد الطالبة عزيون زهية ،2007/2006-جامعة سكيكدة

[23] نجم عبد الله العزاوي، المرجع سابق،ص.58

حول العلاقة بين بعض العوامل المدروسة والإنتاجية. ففي تجربة الإضاءة تؤدي أول وهلة إلى زيادة ،ولكن عند تخفيض الإضاءة لم تؤدي ذلك إلى انخفاض الإنتاجية بل بقيت على ارتفاعها وهكذا بالنسبة للعوامل الأخر يتم اختبار علاقتها بالإنتاجية كالتهوية وفترات الراحة إذن ماهي الاستنتاجات من هذه التجارب.[24]

*تمثلت الاستنتاجات في هذه التجارب بما يلي:

1-إن استجابة الأفراد العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى، وإنما بسبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بأن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم(هذه المشاعر برزت من جراء تعامل الباحثين معهم تعاملا مباشرا)

2-تأثير مجموعة أو مجموعات العمل على مستوى الأداء بحيث إذا كانت إحدى المجموعات تضع المقاييس عالية لإدارة الأفراد في تلك المجموعة سيتمسكون بهذه المعايير في ظل الظروف البيئية المعقدة. وكذلك الحال بالنسبة للمجموعات الضاغطة فقد لوحظ أنها تؤثر على انتاجية الافراد بدرجة كبيرة وهذا ما حصل فعلا لدى المجموعات التجريبية.

3-إن الاستنتاج المهم لهذه التجارب كان أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة، ومعنوية الأفراد العاملين, فالمعنوية المرتفعة تعتمد على الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجة رضا الأفراد عن العمل وكذلك نوعية علاقة الإدارة بالأفراد العاملين، وهذا ما تحقق في التجارب.

*-ومن أهم العلوم السلوكية الحديثة علم النفس، وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي .

وقد كان لأحد فروع علم النفس وهو الصناعي تأثير واضح في إدارة الموارد البشرية وتحسنت كثيرا من ممارسات مديري إدارات الموارد البشرية بسبب استفادتهم من أبحاث ونظريات علماء النفس الصناعي. فقد تحسنت ممارساتهم في الاختيار والتعليم ووضع الاختبارات والتدريب والمقابلات ،وحرصوا على تطبيق فكرة المواءمة بين خصائص

---

[24] يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع سابق، ص. ص59-60

الموظفين وخصائص الوظيفة. كذلك استفادوا من دراسات علم النفس الصناعي حول قياس اتجاهات الموظفين, وتعلمهم، وظروف العمل كالتعب والشعور بالإعياء والرقابة.[25]

-وقد استنتج الباحثون أن سبب اهتمام زيادة الإنتاجية كان بسبب اهتمام الإدارة بالعاملين ,وشعورهم بأن الإدارة تميزهم عن غيرهم، وتأثير المجموعات الضاغطة على إنتاجية الفرد، وكذلك العلاقات الانسانية الجيدة، والمعنوية للأفراد العاملين، فالمعنوية المرتفعة تعتمد على التفاعل غير الرسمي, إلى جانب نوعية العلاقة بين الإدارة والعاملين.

-والملاحظ أن حركة العلاقات الإنسانية كانت تطورا مهما في أساليب إدارة الموارد البشرية، إذ أوضح مدى استجابة المنظمة، وردود فعلها لتطوير تطبيقات ملائمة وجيدة في العمل، من خلال الأخذ بالأبعاد السلوكية والاجتماعية للعمل.

-فرغم الجهود التي شكلت دورا واضحا في تنمية الموارد البشرية ورفع روحها المعنوية، إلا أن هناك الكثير من التغيرات التي تشوب أراء هذه المدرسة. فقد أغلقت الجانب الرسمي للتنظيم, كما أنها لم تشر إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين أفراد وصاحب العمل، ومن جهة أخرى قد اعتبر **براون** أن أعمال **مايو** تمثل وسائل ماكرة لتهدئة العمال وجعلهم يشعرون بالرضا عن اعمالهم فتزداد إنتاجيتهم وتقل مطالبهم.[26]

*تعد هذ النظرية رد فعل على مدرسة الإدارة العلمية وقد ظهرت لتؤكد على العنصر البشري في فترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية، وجاءت انطلاقا من تجارب هاو ثورن التي أجراها مايو وأصدقائه، حيث قدمت نشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي يقيم بها العملية، أو على الأسلوب الأخر الذي تقرره الإدارة وأخذت في اعتباره ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية والإنسانية والاجتماعية للعامل، الأمر الذي يرفع

---

[25] صلاح الدين عبد الباقي و د. علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن ، المرجع السابق ،ص.47
[26] علي غربي وآخرون، المرجع سابق ،ص.34

من كفاءة الإنتاج وأن المصلحة متبادلة بين العامل ورب العمل، وأنه لابد من التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها.[27]

-وتجدر الإشارة إلى أن كثيرا من سياسات المنظمات قد تأثرت بهذه الحركة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثلة هذه السياسات: أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى، ووضع أسس لحلها، وأنظمة الاقتراحات والرحلات الاجتماعية، ولقد كانت هذه الحركة وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين، وعلى الرغم من كل ما حققته مدرسة العلاقات الإنسانية من تقدم فإنها لم تغير شيئا في التنظيم القائم في المؤسسات في مكانة العامل في هرمية السلطة وتجزئة المهام....فالعمل بقي منظما على أسس ومبادئ التيلورية، بل جاءت هذه المدرسة ببعض المميزات بالنسبة للعاملين(الأمن الصناعي، ساعات اعمل، مستوى الأجور، العطل السنوية....)وبعض الشروط (وجوب تحقيق توازن في محيط المؤسسة بالحفاظ على علاقة حسنة بين الزملاء والمشرفين والسلطة...).سمحت التيلورية بالظهور بفاعلية أكبر، فتواصلت بذلك مظاهر السيطرة, المراقبة والبحث فقط على تحقيق الانتاج الأوفر. التي ميزت التيار التيلوري من قبل, وهذا ما أشار إليه **فرانسيز** قائلا: إن مشكلة إنتاجية الفرد هي أولا وأخيرا مشكلة من مشاكل العلاقات الإنسانية، فأي فرد يتكون من الجسم, العقل، الروح، وخاصة الروح يجب العناية بها لتحقيق كفاية إنتاجية أكبر للإنسان.[28]

ثالثا: مدخل الموارد البشرية

*ينتهي القرن العشرين بتغيير مهم في وظيفة إدارة الموارد البشرية نتيجة مجموعة من العوامل:

1-أثر نظرية أو مدرسة النظم: كانت التسمية والنظرة إلى فعاليات التي تتعلق بالإنسان ولحد الستينيات تسمية التوظيف ، أو شؤون العاملين...الخ

[27]مداخلة تحت عنوان **اسهامات ادارة المعرفة في تحسين الاداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الاعمال** "ادارة المعرفة في عصر المعرفة"

[28]رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان **المستويات التنظيمية واداء العامل**، من اعداد الطالبة بلوم اسمهان،جامعة باتنة ،2003-2004،ص.52

-للتأكد على أن جوهر الوظيفة هو توفير العاملين ومعالجة القضايا بالاستخدام. ساهمت مدرسة النظم بتحويل النظرة إلى العاملين ومعاملتهم كمورد وليس مجرد مستخدمين وهو مورد تختلف ندرته وأهميته بمدى توفره للمنظمة. لذلك أخذت المنظمات أولوية بقضايا الصيانة والتطور وتغيرت تسمية النشاط الى إدارة الموارد البشرية.[29]

<u>2-أثر التطور التكنولوجي والعلمي والعولمة:</u> أدت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع وصناعات بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهدا ووقتا طويلا، وتجد المنظمات التي تتعامل مع هكذا تكنولوجيا أنها تحتاج أن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير العاملين والحفاظ عليهم,،بضمنها منح امتيازات واللجوء إلى عقود تقلل من احتمالات الترك، كل ذلك أكد لها أهمية الفرد كمورد بالغ الندرة تسعى المنظمة لتطويره والحفاظ عليه، كما أسهمت في توفير صيغ عمل جديدة منها العمل عن بعد، أو ما يمكن تسميته الانتقال حاسوبيا الذي يعني بأن الفرد في داره ويتصل بعمله عن طريق شبكة حاسوبية عوضا عن الحضور إلى مبنى مكتبة للعمل فيه. وبدأ هذا الاتجاه كمحاولة لاستجابة لحاجات بعض العاملين، كالأمهات الراغبات بالاحتفاظ بعملهن والبقاء في بيوتهن لرعاية الأطفال، ثم توسع وأصبح صيغة شائعة ثم تطور لتقام منظمات نسميها منظمات افتراضية تستعين بعاملين من مدن بل من دول مختلفة من دون الحاجة للانتقال إلى موقع العمل وهذا ما يتطلب تغيير جذري في التعامل مع العاملين.

<u>3-التغيرات في خصائص وتربية القوى العاملة:</u>

*أدت التغيرات التكنولوجية أعلاه، وكذلك التغيرات الاقتصادية إلى تغيير جذري في تركيبة القوى العاملة للدول المتقدمة صناعيا ومن أهمها:

ا-ارتفاع نسبة شاغلي الوظائف المكتبية، والخدمة والذين غالبا ما يتم استخدامهم على أساس وقت العمل, فتدفع لهم رواتب مقطوعة في حين انخفضت نسبة فئة العمال الذين غالبا ما يتم

---

[29]علي غربي وآخرون، المرجع السابق،ص.43

استخدامهم على أساس كمية العمل المنجز, فتدفع لهم أجور عن هذا الأداء وغالبا ما يتم استخدامهم بعقود عمل ذات أمد قصير.

ب-ارتفاع نسبة حملة الشهادات العالية وأصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة ،ويتم استخدام هؤلاء اعتياديا بعقود استخدام طويلة الأجل، وقد تحدد أجورهم على أساس سنوي مع مكافآت ومزايا إضافية متنوعة وقد تشمل أسهم في الشركات التي يعملون بها.

ج-توسع حجم قطاع الخدمات الذي أصبح القطاع الأكبر من حيث عدد العاملين بعد أن كان قطاع الصناعة هو الأكبر والأهم. وهم يشملون العاملين في البنوك والمؤسسات المالية والصحية والعلمية, وكذلك في خدمات الحواسيب, والمعلومات والاتصالات وغيرها, لذلك نجد هذه المنظمات الكبيرة والعملاقة أكثر من نظام وصيغة عمل للتعامل مع فئات المختلفة من العاملين, وهذا زاد من أهمية وتعقيد مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.[30]

*يشكل هذا المدخل أهم المنطلقات الحديثة نسبيا في قولبة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم الموارد على غرار نظرة مدرسة الإدارة العلمية، التي تعتبره عنصر من عناصر الإنتاج، ونظرة مدرسة العلاقات الإنسانية التي جسدته في كتلة من المشاعر والأحاسيس.

-فالنظرة إلى إدارة الأفراد كمورد يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المؤسسة والفرد معا في إطار النظرة التكاملية التي تعتمد على الأهداف التنظيمية والحاجات الفردية معا، لتطوير إدارة الموارد البشرية، وهذا انطلاقا من المبادئ التالية المبلورة لهذا المدخل:

1-الأفراد أهم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة.

2-السياسات و البرامج لابد أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

3-بيئة العمل لابد أن تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

---

[30] يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع السابق،ص.60

4-برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجيات الأفراد وأهداف المنظمة.[31]

*إن المحور الأساسي في هذا المدخل هو العمل على خلق القدرة التنافسية وحيث أن الركيزة الأساسية لهذه القدرة هم الموارد البشرية الفعالة، كما تعتبر الموارد البشرية المورد الرئيسي للتنظيم، وهم بما يتمتعون به من الدوافع واتجاهات وميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدرتهم الفيزيولوجية إنما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي,(فمن جهته يعطي باك للعنصر البشري أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم وهو يتناول الإنسان من جوانبه المختلفة الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية، وهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التي أغفلت الإنسان ودوره في التنظيم أو اقتصرت على دراسته من الناحية الفيزيولوجية فقط كما فعلت نظرية الإدارة العلمية.[32]

إن الموارد البشرية هي مصدر كل الطاقات، وأن كل نجاح وإنجاز إنما يعود إلى الجهد البشري لأن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج....الخ، وهم الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الألة على القيام بها، وبذلك فهم المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

*وانطلاقا مما سبق فإن المنطق الاساسي لهذا المدخل في دراسته لإدارة الموارد البشرية يتلخص في احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير.

المبحث الثاني: تحديد مفهوم الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

---

[31] يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق،ص.61

[32] سهيلة محمد عباس، **ادارة المر البشرية :مدخل استراتيجي**،(عمان/الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع ،2003)،ص .ص44-47

*يصادف من يحاول التصدي لتحديد "مفهوم إدارة الموارد البشرية "صعوبات كثيرة، ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المترادفات لتعبير الموارد البشرية والاختلافات حول مجالات الموارد البشرية وتوجيهاتها، والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظريا ومفهومها في الممارسة والتطبيق.

-فبعض الكتب تتحدث عن إدارة الأفراد أو إدارة الشؤون أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة الموارد العامة.

-كذلك فان بعض المراجع تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية فتقتصرها على نشاطات محدودة ,وبعضها يتوسع في مجالات تلك الإدارة ويعدد نشاطاتها.

-ومن ناحية ثالثة فإن بعض المراجع تعالج إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال أو تركز على الخدمة المدنية أو الخدمة العامة.

*وقد يجد الباحث أن بعض المراجع ذات توجه قانوني هيكلي فتتحدث عن الإطار القانوني ،وحقوق وواجبات الموظف العام، وتنظيم لإدارة شؤون الموظفين وموقعها في المنظمة أو الدولة. كما أن بعض الكتب ذات توجه سلوكي فتتحدث عن سلوك تنظيمي الموظفين وحاجاتهم ودوافعهم وحوافزهم، وتكامل أهدافهم وأهداف المنظمة، والجانب الأخلاقي للوظيفة.[33]

-و يزيد من صعوبات الباحث أن يلاحظ أن الموارد البشرية قد خطت خطوات واسعة كحقل من حقول الدراسة حتى أصبحت فرعا متميزا من فروع الإدارة وتحظى باهتمام الدارسين والباحثين في كليات ومعاهد الإدارة, فظهرت فيها نظريات ومداخل وأساليب. لكنه يجد انفصالا كبيرا بين ما يدرس في تلك الكليات والمعاهد, وبين الممارسة والتطبيق في المنظمات والمؤسسات العامة و الخاصة ، لاسيما في الدول النامية ومنها الدول العربية.

[33]سهيلة محمد عباس ،ادارة الموارد البشرية، المرجع السابق،ص.49

*وسنسوق بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية، كما أوردها عدد المؤلفين الذين تتداول أسمائهم في الدول الغربية والوطن العربي:[34]

الفرع الأول: عند الغربيين

-يعرف" فرنش "french إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

-كما يعرف SIKULA.A إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل أو بواسطة المنشاة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشاة ، الاختيار والتعين، الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحث الأفراد.

- كما تعرفMARTIN.J إدارة الموارد البشرية بأنها جانب من الإدارة الذي تهتم بالناس كالأفراد او المجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية: تخطيط القوى العاملة, التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

- من ناحية أخرى GLUECK.W إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم, التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة, البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها.

- ويذكر كل من MINER.JوMINER.M أن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي وتحليل الوظائف, تخطيط القوى العاملة، تقييم الأداء العاملين ،الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية الإدارية، إدارة مرتبات والأجور، الخدمات الصحية والاجتماعية العلاقات الصناعية والاتصالات .

---

[34]احمد سيد مصطفى ،**ادارة الموارد البشرية: الادارة العصرية لراس المال الفكري**،(القاهرة/مصر، دون ذكر دار النشر،2004)،ص .ص21-22

- ويرى PIGROS.PوMYRES.C أن الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذرواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانيتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.

- كما يرى CHRUDEN.H و شرمان SHERMAN.A أن إدارة الموارد البشرية تشمل على العمليات على العمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم, والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزوديهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فاعلية.

- ويعرف FILIPPO.E إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.[35]

- يعرفها بعض الكتاب الغربيين على أنها:

إدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال ، لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع, في تنظيم مجتمع معين.

* هي مجموعة الأنشطة في جميع المنظمات, ترمي إلى التأثير على فاعلية الموارد البشرية.

* هي استخدام الموارد البشرية في و بواسطة المشروع.

* هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة اجتذاب وتنمية وتفويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع.[36]

---

[35]عبد الباري ابراهيم درة . نعيم زهير الصباغ، المرجع سابق،ص.17

[36]صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، المرجع السابق ص. ص 10-12

- وأخيرا يعرفهاGRANT.JوSMITH.J إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشاة وأيضا توصيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد.[37]

الفرع الثاني: عند العرب

- إن بعض المؤلفين العرب يحددون إدارة الموارد البشرية بأنها،

* مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي(الدولة)،واستخدامهم، ورفع كفاءتهم، وتحديد حقوقهم وواجباتهم ،وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض.

* ذلك النشاط الذي يقوم به مجموعة العاملين في كافة الأجهزة والوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري للدولة ذات الصيغة المدنية، سواء كانوا من موظفي الخدمة المدنية التقليدية من وزرات ومصالح وهيئات عامة، أو كانوا من مؤسساته العامة وشركات القطاع العام.

* هي ذلك النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العامة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالإعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.

* هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائميه وجود الموارد العامة التي تحتاج إليها المنظمة ،و دائميه إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة ،كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ،ورفع كفليتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم ،وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.[38]

* ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بالقول أنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة, محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور

2عبد الباري ابراهيم درة، د. زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق،ص.18

[38]المرجع نفسه، ص. ص 18-19

وظيفية. كما يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

* وبالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد. ولأن أدارة الموارد البشرية لا تعمل في فراغ, بل هي جزء حيوي من حقل الإدارة لذلك يتعين الحديث عن الإدارة بصورة عامة قبل الحديث عن كيف يجب أن تدير المنظمات مواردها البشرية.[39]

* تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات. وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات، وهو أيضا يميز المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث.[40]

* يقصد بإدارة الموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب، وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط والبعيد.[41]

* هي الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار، تطوير، تنظيم، تقييم، مكافأة وإدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو الجهات العمل وذلك لتحقيق أهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعلية وإنتاجية العاملين.[42]

<u>الفرع الثالث:</u> قد وردت بعض التعاريف في معظم الكتب والمقالات التي تختص بدراسة الإدارة والموارد البشرية, نذكر منها ما يلي:

---

[39]مؤيد سعيد سالم ،المرجع السابق،ص.25.

[40]،علي محمد عبد الوهاب ، **إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الادارة**، اجتماع استثماري لتنمية الادارة العامة والمالية العامة

[41]رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت **عنوان سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية"دراسة حالة بولاية ميلة**،2007/2006،من إعداد الطالب عقون شراف

[42]محمود فرج حسين، **إدارة الموارد البشرية**

- يعرفها **باري كشواي** بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.[43]

- وتعرف من قبل **بوحنية قوي** بأنها النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل وتنميته واستثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وذلك من خلال نظام متكامل من الوظائف.[44]

-أما **خضير كاظم وياسين كاسب** فيعرفان إدارة الموارد البشرية على إنه الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجات المنظمة المعينة لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجيتها المحددة.[45]

- ومن جهته **عبد العزيز النّداوي** فيعرفها بأنها عملية استخدام الأمثل للموارد البشرية والموجودة في المنظمة والتي تساعد في الحصول على تفوق المنظمة على منافسيها في الأسواق المختلفة.[46]

- **والمغيربي** بدوره عرف إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

* ومن خلال التعاريف السابقة التي سبق استعراضها فإنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي:

1باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**،(مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع،2006)،ط2

2 بوحنية قوي ، مطبوعة جامعية بعنوان **إدارة الموارد البشرية** ،كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزء الاول،2009،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر

3خضير كاظم ود. ياسين كاسب الخرشة ،**إدارة الموارد البشرية،(**الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع،2007)

- وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال.[47]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول : أهمية الموارد البشرية

* تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

ا- تهتم بالموارد البشرية في المنظمة وهم الأفراد.

ب-لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية

ج- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.[48]

د- صنع الخطط المناسبة للتدريب.

ه- تقوم بدراسة مشاكل العاملين و معالجتها.

و- تختار الأفراد المناسبين لشغل المناصب و الوظائف.

ز- تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة، ويشمل ذلك على عدة أنشطة فرعية مثال:

* تحليل التنظيم

* توصيف الوظائف.

* إعداد خطة للقوى العاملة وتحديد الاحتياجات المنشاة من الأيدي العاملة من حيث النوع والعدد

---

[47] محمد آل القحطاني دليم ،**ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل** ،(الرياض/السعودية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع ،2008)،ص.23

[48]صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سابق، ص .ص12-13

* دراسة المصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة .

* البحث والاستقطاب.

* الاختيار والتعيين لأفضل الأشخاص المتقدمين للعمل وشغل الوظائف الشاغرة.

ح- صيانة وتدريب وتنمية القوى العاملة : فبعد أن يتم اختيار وتعيين الأفراد اللازمين للعمل بالمنشأة, ينبغي أن يتم تدريبهم وتنميتهم بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم، ولمقابلة التغيرات في أساليب ونظم العمل. وقد أصبحت التنمية الإدارية من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الكفاءات الإدارية اللازمة للمنشأة.

ط- مكافأة الأفراد وتعويضهم، حيث لابد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل الجهد والعمل الذي يؤدونه. ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية إعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور, ونظام للحوافز والمكافأة المادية والمعنوية.

ي- تحقيق التكامل بين المصالح الفرد والمنشأة، والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الأفراد العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم. ويرتبط ذلك بعدة مشاكل فرعية مثال ذلك نظام الاتصالات في التنظيم، والنمط القيادي السائد، والتنظيمات غير الرسمية والعلاقات مع المنظمات او الاتحادات التي ينتمي إليها العاملين.

ه- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك للمحافظة على صحة العاملين وإيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية نحو المنشأة. [49]

الفرع الثاني: أهداف أدارة الموارد البشرية

يشكل الأفراد عنصرا هاما و حيويا في كل المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها، و يتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم و إداراتهم. لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع العاملين من منطلق أنهم المصدر الأساسي للإبداع و التميز و النجاح. و من هنا يتوجب عليها الاعتناء و بصفة مستمرة

---

[49] مؤيد سعيد سالم ،المرجع السابق ،ص. ص33-35

بمواردها البشرية و بالطرق التي تستخدمها في توظيف و استثمارها قابليات و مهارات هذه الموارد. أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا. و عند تحليل اهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تتمحور في هدفين أساسيين مترابطين هما:

1. الكفاءة Efficience

2. و العدالة Equité

*وتتجسد الكفاءة الإنتاجية من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجتها. وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات اكبر من قيمة المدخلات. ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فأن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة.

-ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين: أداء المنظمة وأداء العاملين. ويقاس أداء المنظمة بطرق عديدة من بينها العائد على الاستثمار، ومن خلال تحديد حصتها السوقية ،أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للزبائن. أما أداء العاملين فيمكن قياسه هو الأخر بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية ، أو من خلال نسب الغياب, الحوادث، والإصابات، والفصل من العمل، و معدلات دوران العمل....الخ.

أما يتعلق ب "العدالة" فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية .إذ كلما رعيت العدالة في امور التوظيف ،والتدريب والتقييم والحوافز ،وافساح المجال أمام العاملين في اتخاذ القرارات الأساسية في المنظمة ،كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين وتكونت في المنظمة بيئة عمل تجذب العاملين نحوها باستمرار. وكما في جانب قياس كفاءة أداء المنظمة. فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المنظمة والعاملين. إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم. وفي الجانب الأخر نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

*وفي ضوء هذين الهدفين الأساسين للمنظمات (أي هدف الكفاءة وهدف العدالة)يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة على النحو التالي:

-الحصول على الأفراد للعمل في مختلف الوظائف من أجل انتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.

-الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع و الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا.

-تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم على زيادة رغبتهم في العمل فيها.

-تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية .

-توفير بيئة عمل تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

-إيجاد سياسات موضوعية تمنح سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي **تعرضهم** لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.

-تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

-يتوقع العاملين أيضا وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

-تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل أراءهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

-الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

الفصل الثاني:

التكوين وعلاقته بالعلوم الاخرى

تمهيد :

يتوقف نجاح المؤسسة في أعمالها على وجود عمال أكفاء، متكونين جيدا ومسمين للعمل بجدية. والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط، بل ادارة المنظمة واستراتيجية هامة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية .تدل كافة المؤشرات الى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها. ولما للتكوين من أهمية بالغة في المؤسسة خصصنا هذا الفصل لمعالجة كل ما يتعلق بالتكوين من خلال الفصل التالي سوف تطرق الى ما يلي:

-1تحديد طبيعة التكوين

-2فعالية وتقييم برنامج التكوين

-3التكوين وعلاقته بالمفاهيم الأخرى

المبحث الأول :تحديد طبيعة التكوين

اعترف العديد من الاقتصاديين أن جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم والمتغير يؤدي بجبل المؤسسات الى وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية ،وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني، اذ يعتبر التكوين نشاطا عاديا نشاطا عاديا تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

-تعريف التكوين

يعرف التكوين على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متتابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا"[50].

عرف Fillipo فيليبو التكوين على أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين ومقصود بالمعرفة هنا نوع وكم المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد ويستوعبها من عمل معين، أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب والعمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد[51].

هناك تعريف الآخر يرى بأن التكوين هو عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الى وضع يخوله بالاطلاع بوظيفة معينة وانجاز المهام التي تطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله[52].

2-أهمية التكوين

ان للتكوين أهمية كبيرة جدا,وتركز الأهمية الأساسية للتكوين من خلال أهميته بالنسبة للمؤسسة والفرد على السواء:

الأهمية الأولى: بالنسبة للمؤسسة: يحقق التكوين فوائد كبيرة للمؤسسة منها:

---

[50] محمد عبد الفتاح الصيرفي, **الادارة الرائدة**,(مصر, دار الصفاء للنشر والتوزيع,2003),ط2،ص.13.
[51]خالد عبد الرحيم الهيتي**, ادارة الموارد البشرية**, ط1 ,2003,ص.223.
[52]حسن الحلبي, **تدريب موظف**, (لبنان, منشورات كويدات),ط2 ,1982,ص.25.

-زيادة الانتاجية وتحسين الأداء التنظيمي, حيث أن اكتساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الانتاج وأداء المهام ,وبالتالي تدعيم الميزة التنافسية.

-يساعد التكوين على دعم الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة، و يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.

- كما أن التكوين يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على مؤسسات تكوين موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

- يسمح التكوين بتوفير الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، واكتسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع, حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المؤسسة زبائنها، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المؤسسة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في مستوى المطلوب والمرضي.

الأهمية الثانية: بالنسبة للأفراد العاملين: يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها :

-تحسين فهمهم للمؤسسة وتحديد أدوارهم اتجاهها.

-يعمل التكوين على تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

-كما أن التكوين يقلل من الحاجة الى الاشراف، حيث أن العامل المتسرب الذي يعي ما يطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة الى توجيه أو مراقبة مستمرة من

مرؤوسيه, وبالتالي يوفر له الوقت والجهد للقيام بنشاطات أخرى لخدمة مصالح المؤسسة [53]

4-أهداف التكوين

تدفع أسباب عديدة المؤسسات الى تكوين عمالها من أهمهما فيما يلي:

-تنمية المعارف, الكفاءات والمهارات: تحتاج المؤسسة الى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين أدائهم.

-رفع مستوى انتاجية ومردودية المؤسسة: حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي الى رفع مستوى انتاجية المؤسسة.

-الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر :فالتكوين يؤدي في المدى الطويل الى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء

-رفع المستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة :حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي الى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة الى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

-تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة.

-تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الادارات والوحدات.

-رفع مستوى أداء العامل ورضاءه وثقته اعترافه بالمؤسسة.

-توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المؤسسة: يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل، ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها مسئوليها.

---

[53]مصطفى محمود أبو بكر, **الموارد البشرية**, (دار الجامعية, قاهرة,2004),ص.ص.365-367

-تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العامل[54].

5-قواعد وحوافز التكوين

تتطلب عملية التكوين بعض التغيرات لتصرفات الأفراد فالحصول على معارف وتقنيات جديدة أو مواقف أو تصرفات جديدة يتركز على ادارة التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات جديدة و ادماجها في السلوك الوظيفي.

-أ-القواعد الأساسية للتكوين: من أهم القواعد التي ترتكز عليها عملية التكوين:

-الاحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.

-توفير امكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة

-احترام احتياجات كل مشارك

-مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين

-تنويع أساليب التكوين

كما أنه من الضروري أن يكونوا الأفراد المشاركين في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج ايجابية ورجع ذلك الى أهمية التكوين وأهدافه وعلاقتهم بوظائفهم .

-ب- عوامل تحفيز المورد البشري على التكوين من أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز المورد البشري)العامل(على التكوين ما يلي:

-تعريف النتائج المستهدفة مسبقا: أي معرفة الأفراد المتكونين بما هو منتظر منهم.

-تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لا بد أن يكون بحاجة الى ذلك التكوين في عمله.

---

[54] حمداوي وسيلة ,**ادارة الموارد البشرية**, (مديرية النشر لجامعة قالمة,2004)،ص.ص100-101

-وضع أهداف التكوين ونشره: تهدف كل عملية تكوينية الى تحقيق أهداف معينة لا بد أن لا تكون واضحة منذ البداية.

-وضع سياسات التكوين ونشرها: ممكن أتختلف سياسة التكوين حسب الهدف من عملية التكوينية.

-تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين.

-اعلام الأشخاص بالتغيير اقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم وتصرفاتهم.

-وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية, علاوات, مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين على التكوين بجدية.

ويرتبط تأمين فعالية التكوين بمشاركة العمال بحيوية في برنامج التكوين وإمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم، وتقييم فعالية برنامج التكوين باعتبار النتائج مستهدفة مسبقا

المبحث الثاني: فعالية وتقييم برنامج التكوين

تعتبر الفعالية والتقييم برامج التكوين من قضايا الأساسية التي يجب على ادارة أن تولي لها أهمية خاصة. هذا يتسنى لها من خلال عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق التكوين الأهداف المسيطرة أي التحقق من فعالية نظام التكوين. ولكن قبل تطرق الى فعالية وتقييم برنامج التكوين يجب تطرق الى كيفية تنفيذ برنامج التكوين.

تنفيذ البرنامج التكوين

يتطلب القيام بعملية التكوين بصورة منظمة، اعادا وتنفيذ برنامج مسبق للتكوين يحدد أهدافه، أنواعه والأفراد المعنيين بالتكوين وأمور هامة سيتم التطرق اليها فيما يلي:

-1تحديد الاحتياجات: من الضروري أن تتركز برامج التكوين على احتياجات المؤسسة في التكوين ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح، الوحدات والمستويات الوصول ايها عملية التكوين.

يتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث مستويات:

1-التحليل التنظيمي 2-تحليل العمليات 3-التحليل الفردي

2-تحديد الأهداف التكوينية: يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديد في المرحلة السابقة. وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين وكمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين.

3-تحديد أماكن التكوين: يتم اختيار الموقع المناسب حسب أهداف التكوين وإمكانيات المؤسسة فإذا كان هو التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه[55].

فعالية برنامج التكوين يقصد فعالية برنامج التكوين مدى كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، سواء كان هدف إضافة معلومات أو تلقين خبرات ،أو مهارات جديد أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة أو كل هذه العوامل مجتمعة معا.

شروط فعالية برنامج التكوين: لكي يكون برنامج التكوين فعالا لابد من توفر خمسة خصائص كفيلة أن تجعل هذا النظام يحقق أهدافه كما يلي:

1-البساطة: ليس من ضروري أن يكون البرنامج معقد يكون ناجحا وفعالا، بل على عكس من ذلك وقد ثبت أن هناك علاقة بين بساطة وفعالية نتائج.

2-المرونة: قدرة البرنامج على التكيف ومواجهة التغيرات، يجب أن يكون برنامج مصمما في المدخلات أو في ضروري في البيئة أو غيرها.

---

55 حمداوي وسيلة ,**ادارة الموارد البشرية**, المرجع السابق, ص.ص 103-105

3-الثقة: توافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في عمليات واتساق في نتائج، فبرنامج اتخاذ القرارات مثلا يعطي منهجا أو مناهج محدد في هذا الموضوع.

4-الاقتصاد: يمكن البرنامج التكويني أن يكون فعالا اذا اقتصر على الأوجه الضرورية فقط, حسب الاحتياجات التكوينية، اذا استبعدت نواحي الاسراف أو الانفاق الذي لا تقتضيه مهام البرنامج.

5- الاقتناع والقبول: ربما كانت هذه الخاصية أهم خصائص البرنامج التكويني الفعال، و ذلك

لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف البرنامج واقتناعهم بأساليبه وسياسته وحبهم للوظيفة أو خدمة التي يمارسها النظام.

فكيف نتوقع أن يستفيد المتكون من الموضوع الذي يتكون فيه اذا يقتنع بأهمية هذا موضوع أو اذا كان رئيسه قد أرسله للتكوين دون رغبة داخلية أو ذاتية عنده.

بحيث تتأثر فعالية برنامج التكوين بعوامل مؤثرة وهي كتالي :

-زيادة فعالية برنامج التكوين من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد

- المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين

-محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية[56].

تقييم البرنامج التكوين رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم إلا أن الكثير من المؤسسات الأعمال لا يقومون به على أساس علمي ومنهجي.

ومن ضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم برامج التكوين لتأكد من تحقق أهدافها المسطرة مسبقا ويمكن اجراء التقييم باستعمال عدة طرق أهمها:

---

[56] سهيلة محمد عباس ,علي حسين, **ادارة الموارد البشرية**,(دار الوائل لنشر, مصر1999),ط1،ص.119.

آراء المشاركين: وهي طريقة شائعة في أغلبية المؤسسات، تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، المكون ،وهم أسلوب بسيط وسهل التنفيذ لا أنه لا يقيم البرنامج التكويني بدقة كما أن آراء المشاركين مختلفة وغير موضوعية.

تغيير في السلوك: يتم التأكد في هذه الحالة من تغير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم واتجاهات جديدة. ويتم ملاحظة سلوك المشاركين وتقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم.

التكوين المحقق فعلا: يقوم في هذه الحالة بتقييم أداء المشارك بعد فترة ومقارنته بالأداء السابق. ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف الى تزويد المشارك بمعارف ومهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل[57] .

خطوات تقييم برنامج التكوين

المبحث الثالث: التكوين وعلاقته بمفاهيم الأخرى

ان المورد البشري وهو في سبيل تحقيق هدفه في تحقيق التنمية لن يستطيع بإمكانياته المحدودة من ذلك وأنماط لابد من تعليمه, تدريبه ووقوفه على أحداث النظم ولابتكارات في مجال تخصصه والمحافظة على صحته والعناية بالجانب الوقائي منها ,الترقية والترفيه, السكن, وحفاظ على صحة كل هذه الخدمات تساعده على تحمل خطط التنمية وتكون حافزا له.

1-مفهوم التعليم وعلاقته بالتكوين

هو عملية الاستفادة من المعرفة وطرق البحث العلمي في تخطيط وتنفيذ وتقويم كامل عملية التعليم والتعلم.

[57] حمداوي وسيلة, **ادارة الموارد البشرية**, المرجع السابق,ص.ص106-107

يعد التعليم هو وسيلة الأفراد لتحسين مستواهم الثقافي والاجتماعي بالإضافة الى نوعية التعليم والتدريب ويعتبر مؤشرا على نوعية القوى العاملة في المجتمع كما أنه يلعب الدور الهام والرئيسي في التنمية. اذ لا يتصور مجتمع أفراده الالمام بالقراءة والكتابة وتغلب على الأمية

أي ينهض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ويصبح في اعداد المجتمعات المتقدمة.

التعليم يعد بمثابة الراج المنير الذي يضيئ الطريق لوضح خطط وهو الذي يخلق لدى الفرد القدرة على التغيير والتجديد ويزرع فيه الطموح والابتكار[58].

العلاقة بين التكوين والتعليم: يتضح الفرق بين التعليم والتكوين ففي الوقت الذي يركز فيه التكوين على اكتساب وتطوير مهارات ومعارف الأفراد ،فان التعليم يحدث نتيجة للمعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد من التعلم أو التكوين معا.

وفي هذا الصدد أن التكوين يتحقق أهدافه من خلال ظاهرة التعلم والتي تأخذ الأشكال التالية:

تعلم المهارات :يقصد تعلم القدرة على أداء شيء معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة تعلم الحقائق والمفاهيم: ويقصد بها ادراك مبادئ وقوانين الظواهر المحيطة بالمتعلم وبدرجها في ذهنه ويعتمد عليها في تصرفاته وسلوكه.

التعلم بالارتباط: ويقصد به تعلم الحقائق من خلال ربطها بعضها مثل :أن يرى العامل خطر الاقتراب من آلة معينة اذا رأى النور أحمر أمامه.

تعلم الاتجاهات: ويقصد بها مدى استفادة الشخص من تأثير حملات العمل والظروف المحيطة بالإنسان ومدى انعكاسها على اتجاهاته ورغباته ورضاه عن العمل[59]

2-مفهوم التدريب وعلاقته بالتكوين

[58] شير عبد الحليم الكلوب, **التكنولوجيا في عملية التعليم والتعلم**, (دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان 1999)،ط2

[59] علي السلمي, **استراتيجية الموارد البشرية**, دار الغريب لنشر والتوزيع,مصر,ص.349

تعد الوظيفة التدريب في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الانسانية، التقنية الانتاجية والإدارية التي تربط مباشرة بالفرد كونه انسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي.

ويقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل وتنمية مهارات والمعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية[60].

التدريب هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف الى احداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية بمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية بتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع ككل[61].

علاقة بين التدريب والتكوين: غالبا ما يقترب التدريب من التكوين بعضها البعض بحيث يمكن التميز بين التدريب والتكوين بناءا على عناصر أساسية:

مجال التركيز :التدريب على ما يحتاجه الفرد من القدرات ومهارات ان التكوين يركز على ما يحتاجه جماعة العمل والمؤسسة ككل من القدرات ومهارات لتحقيق الأهداف.

المدى الزمني: يركز التدريب على الاحتياجات الحالية أما التكوين فيركز على احتياجات المستقبلية في الأجل الطويل.

الهدف: يهدف التدريب الى علاج مجالات القصور أما التكوين يهدف الى اعادا وتجهيز الافراد لمقابلة متطلبات وأهداف العمل مستقبلا[62].

خاتمة :

---

[60] صلاح الدين عبد الباقي, **الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية**, طبعة,2002),ط1،ص.208
[61] علي محمد عبد الوهاب, **التدريب والتطوير مدخل علمي افعالية الأفراد والمنظمات**, (فمعهد الادارة العامة ,رياض 1981),ص.19
[62] سعاد نائف برنوطي **,ادارة الموارد البشرية ادارة الأفراد**, (دار وائل نشر والتوزيع, عمان 2007),ط3

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة الماسة إلى مختصين في القيام به ذلك أن التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد والمسيرين وتطويرا لقدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى، هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لتسيير الأفراد والعلاقات الإنسانية للمؤسسات الحديثة.

التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة ومؤهلة وعلى الرغم من أن المؤسسة قد وضعت خطة العمل ووفرت كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين في تسيير الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد باعتماد برنامج تكويني منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة.

وقد تفطن المسؤولون إلى مدى أهمية العنصر البشري المكون والمؤهل في العملية التسييرية وبالتالي نقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والإطارات المؤهلة هي التي تعرف تحقيقا لأهدافها العامة.

الفصل الثالث:

دور التكوين في بناء ثقافة المؤسسة

المبحث الاول :ماهية ثقافة المنظمة

المطلب الاول :مفهوم ثقافة المؤسسة

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها. وفي عام 1952م جمع العالمان الأنثروبولوجيان كربر وكلكهون ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى.

-1- مفهوم الثقافة...

قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة، مختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت من قبل تايلور على أساس كلاسيكي بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون، العادة، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع ". في حين يعرفها (Linton) بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار "، كما يعرف قاموس (Random) الثقافة على أنها: طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل .

وقد ذهب((جون ديوي)) إلى أن الثقافة هي ثمرة التفاعل بين الإنسان وبيئته[63].

إن مفهوم الثقافة في علم الأنثروبولوجيا له عدة خصائص تميزه عن غيره وهي:

- إن الثقافة عبارة عن نماذج
- الثقافة شيء يمكن تعلمه
- الثقافة شيء قابل للإنتقال بين المجتمعات
- الثقافة شيء مشترك

---

[63] بن حبتور عبد العزيز صالح ,**الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير**, الطبعة الأولى 2004م-1424ه,دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ,ص .ص198 -199

- تكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الإنسان

هذه العناصر تمثل الأركان الأساسية لمفهوم الثقافة في مجال التنظيم إلا أن علماء التنظيم لم يتوصلوا إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية ، وإنما طوروا كثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل البعض الآخر.[64]

كما تعرف الثقافة باهنا : "التركيبة المعقدة من المعرفة والقيم والعادات والتقاليد والاتجاهات والافكار والاخلاقيات والعقيدة والقوانين ، التي تسود الناس والمجتمع وتشكل و تشكل السلوك الانساني وتنتقل من جيل الى جيل ، فهي كل شيء يشارك فيه اعضاء المجتمع ويشكل سلوكهم ".[65]

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية و هي :

1. القيم و الأفكار و المبادئ التي تتبلور لدى الأفراد .
2. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواءً كانت بيئة داخلية أو خارجية .
3. القدرات و المهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته .

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة قيم مكتسبة سواءً بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، نتيجة التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

خصائص الثقافة :

هناك بعض الخصائص للثقافة يمكن اجمالها فيما يلي :

_ الثقافة تمثل بشكل حقيقي اسلوب الحياة لا عضاء المجتمع الذين غالبا يأخذون تأثيرها كأمر مسلم به او حتمي .

---

[64] جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان ادريس ، **السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية الجديدة ، القاهرة ، 1996 ، ص.ص433-434

[65] نفس المرجع السابق ، ص.ص 435-434

_ الثقافة مستقرة عبر الزمن لأنها تتضمن قيم واعتقادات وتقاليد ، وتتسم ايضا بالاستمرار ومن هنا تنتقل من جيل الى اخر .

_تتسم الثقافة بصفة المشاركة ، حيث يشترك فيها افراد المجتمع الواحد ويسلم بها الجميع ويتأثر بها سلوكهم .

_ الثقافة تكتسب بالتعلم من الخبرة ، حيث ان جميع عناصر الثقافة يتم اكتسابها من الممارسة والخبرة السابقة لا عضاء المجتمع .

الثقافة هي شبكة متداخلة ومعقدة من العديد من العناصر[66].

2_ مفهوم ثقافة المؤسسة :

ثقافة المؤسسة هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، و هي المكونة لشخصية المؤسسة و التي لابد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء ، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن ، و كيف ستكون في المستقبل.

-عرف كيرت لوين ثقافة المؤسسة :" بانها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها افراد المنظمة".[67]

- و في تعريف اخر :" مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك بها افراد منظمة او وحدة معينة ، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم". [68]

- و في تعريف اخر :" مجموعة من الخصائص و القيم و الاخلاق و النواحي المادية و التقنية التي تصف منظمة ما و تميزها عن غيرها من المنظمات" .[69]

66

2[67]) حسين حريم ، **إدارة المنظمات –منظور كلي** (دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان/ الأردن ،2003)،ص.262.

3) المرجع نفسه ، ص.262.

- و في تعريف اخر : ً الإطار القيمي و الاخلاقي و السلوكي الدي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الاطرافً . [70]

- و في تعريف اخر : ً مجموع القيم و السلوكيات المشتركة ، الذهنيات و الاعمال التي توجه جهود الافراد نحو إنجاز الاهداف المشتركةً .[71]

ومن اكثر التعاريف تداولا عن ثقافة المؤسسة هي انها : مجمل الاختيارات و الافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وانتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة ، في مخولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي ، والتي اثبتت ناجعتها وفاعليتها بالنسبة لهم واعتمدوها واصبحوا يتداولها على انها الطريقة الصحيحة والجيدة في ادراك ومعالجة هذه المشاكل .[72]

ثقافة المؤسسة هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم ،حيث أن لكل منظمة أعمالها الثقافية التي تعبر عن شخصيتها .وهي أول ما تظهر ,تظهر في أفراد التنظيم لأنهم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة ،وهنا نلاحظ تأثير قيم الأفراد وعاداتهم وتقاليدهم وطرق وأساليب العمل لديهم على الثقافة التنظيمية .

المطلب الثاني :أنواع ثقافة المنظمة

---

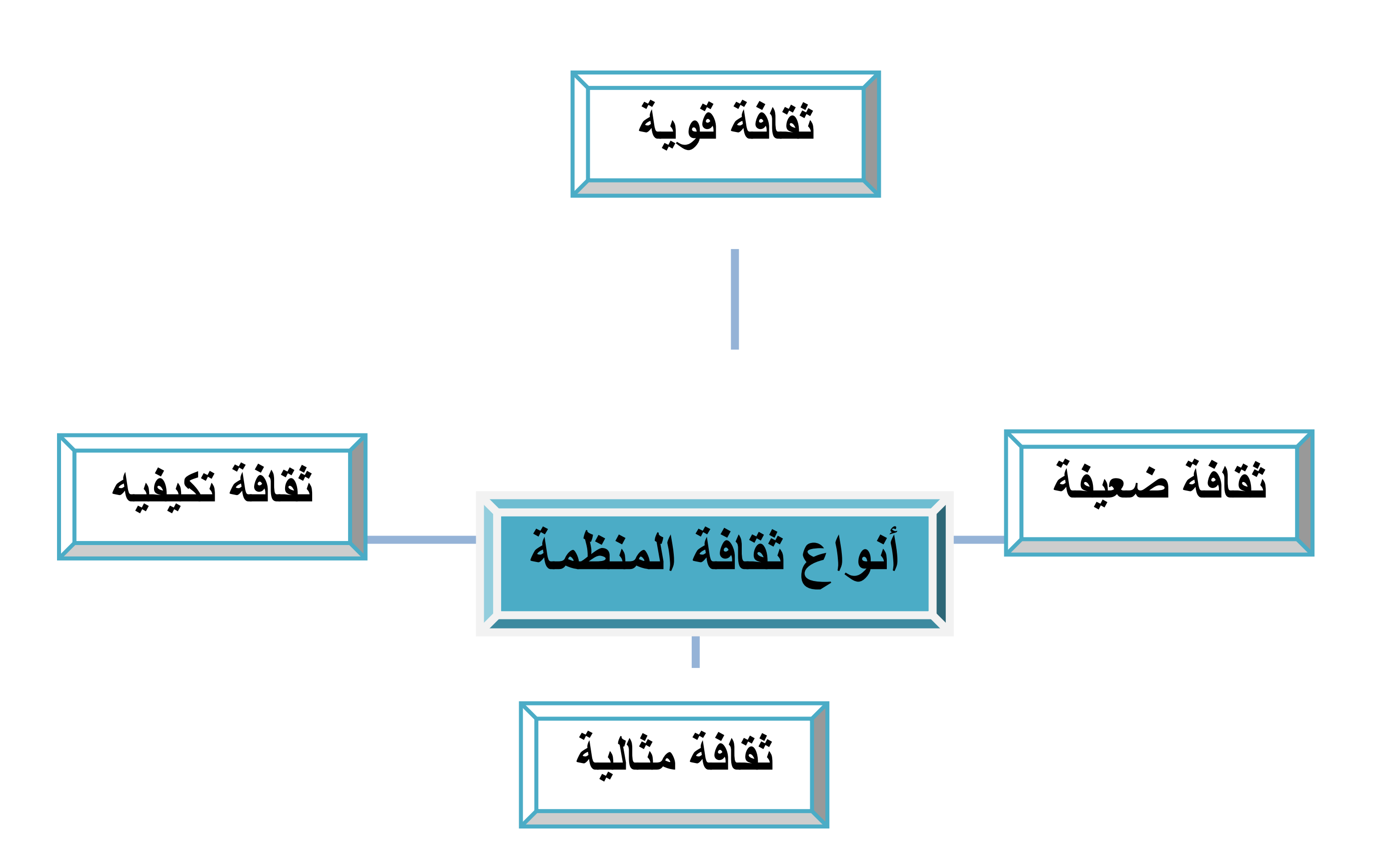
[70] مذكرة الماجستير : **الثقافة المهنية في الفكر الحديث** ، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر ،من إعداد الطالب : يزغش محمد و إشراف : عبد الرحمان يرقوق ،2007، ص.20.

[71] طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ، **المسؤولية الإجتماعية و أخلاقيات الأعمال –الأعمال و المجتمع -** ، دار وائل للشر و التوزيع ، عمان –الأردن - ، 2005،ص.182.

[72] فلاح حسن عداي الحسيني ، **"الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة"** ، دار وائل للنشر ، عمان 2006، ، ص. 100 (1)

1-1ا- انواع ثقافة المؤسسة :

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما : الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما : الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية)



شكل (1) أنواع ثقافة المنظمة

أولا : الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة "ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير

التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون[73].

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

1- الثقة : تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

2- الألفة والمودة : يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

3- فيما يرى ستيفن روبنز : **(**Stephen . P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:

عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.

4-عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء إلتزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

-أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

---

(1) [73] فلاح حسن عداي الحسيني ، **"الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة"** ، (دار وائل للنشر ، عمان)2006، ، ص .100

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانيا : الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها .

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط .

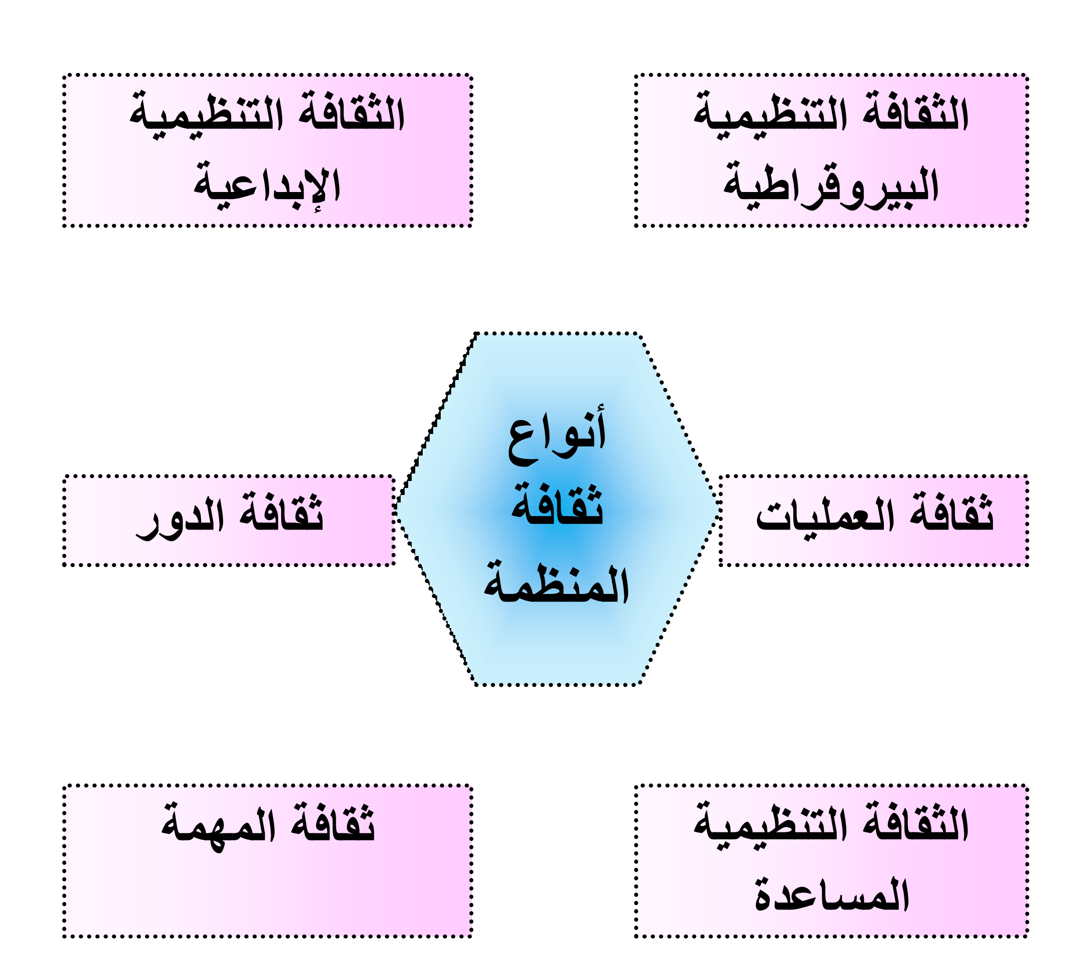
ثالثا : الثقافة المثالية:

يرى كل من Waterman, Ouchi و Drucker ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح. ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور(Frederick TAYLOR) حيث أعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء .

رابعا : الثقافة التكيفية (الوقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى و دركار ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ Fit way ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية

هناك للثقافة التنظيمية ستة أنواع اخرى، كما هو واضح في الشكل التالي :



شكل (2) أنواع الثقافة تنظيمية

1- **الثقافة التنظيمية البيروقراطية**: وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات و المسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً و يكون التنسيق بين المصالح و الوحدات، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم هذه الثقافة على التحكم و الالتزام .

2- الثقافة التنظيمية الإبداعية: وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، و يتصف أفرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .

3- الثقافة التنظيمية المساعدة: وتتميز بالصداقة و المساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة .

4- ثقافة العمليات: ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل، و ليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر و الحيطة بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيماً و يهتم بالتفاصيل في عمله .

5- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج و بأقل التكاليف .

6- ثقافة الدور: وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي و الأدوار و تهتم بالقواعد و الأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية .[74]

2- وظائف ثقافة المؤسسة (دور الثقافة في المؤسسة) :

[74] رسالة الماجستير ، بعنوان : الثقافة المهنية في الفكر الاداري الحديث ، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر ، مرجع سبق ذكره ،ص 27.

تشكل هوية تنظيمية

تعزز استقرار النظام

وظائف ثقافة المؤسسة

تسهل الالتزام الجماعي

تشكيل سلوك للأفراد

شكل (3) وظائف ثقافة المنظمة .

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك

2- تسهل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في اربعة وظائف رئيسية هي :

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم يمنحهم الشعور با لتوحد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك

2- تسهل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة

3- تعزز استقرار النظام : تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام

- 4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما
- و يتحقق الوظائف السابقة ، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض ، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل .[75]
- كما يرى من جهة اخرى احمد السيد مصطفى ان لثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف التنظيمية اهمها :
- _ تهيئة الاحساس بالكيان والهوية لدى العاملين .
- _المساعدة على الاستقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي .
- _ تهيئة الاطار المعرفي للعاملين يساعدهم على فهم الاحتياجات وانشطة المؤسسة ورشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة .[76]

المطلب الثالث: أهمية ثقافة المنظمة

اهمية ثقافة المؤسسة :

تكمن اهمية ثقافة المؤسسة فيما يلي :

1- انها بمثابة دليل للإدارة و العاملين تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب اتباعها و الاسترشاد بها .

2- انها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه اعضاء المنظمة ،و ينظم اعمالهم و علاقاتهم و انجازاتهم

3- بما ان العاملين لا يؤدون ادوارهم فرادى او كما يريدون و إنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن ثقافة المؤسسة بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية ، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي

---

[75]المرجع نفسه ، ص.275

[76]احمد سيد مصطفى ، **الابعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية الازمة للتغير** ، القاهرة ، ص.117

المتوقع منهم و تحدد لهم انماط العلاقات بينهم و بين بعضهم و بينهم و بين الجهات الاخرى التي يتعاملون معها ،مثل مستويات الاداء و منجيتهم في حل المشكلات و التي تحددها ثقافة المنظمة و تدربهم عليها و تكافؤهم عليها .

4-تعتبر ثقافة المؤسسة من الملامح المميزة للمنظمة ، و مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها ، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة ، الابتكار و التميز و الريادة و التغلب على المنافسين .

5- تعتبر ثقافة المؤسسة القوية عنصرا فعالا و مؤيدا و مساعدا لها على تحقيق اهدافها و طموحاتها و هذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين ، و يرتضون بقيمها و أحكامها و قواعدها و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقاتهم .

6- ثقافة المؤسسة القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الاجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .

7- تعتبر نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل و خدمة الاخرين ، و لكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة و الالتزام الحرفي بالرسميات .

8- تعتبر عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين ، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق و تستهوي المبدعين و تكافئ التطوير و التميز ، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .

9- تعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها ،فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة إلى الافضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الإفادة منه ، و على العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير .

خصائص ثقافة المؤسسة :

إن الثقافة التنظيمية تتصف با لخصائص التالية :

1- الثقافة نظام مركب : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين ، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية ؛ الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الافكار) ، الجانب السلوكي (عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة) ، و الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني و الأطعمة .....)

2- الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، و من ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .[77]

3- الثقافة نظام تراكمي ، متصل و مستمر ، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق تفاعل هذه العناصر و الخصائص .

4- الثقافة نظام مكتسب ، متغير و متطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية ، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة .

5- الثقافة لها خاصية التكيف : فهي تتصف بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية ، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ،و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب اخر .

المبحث الثاني: اليات تطوير المؤسسة

[77] مصطفى محمود أبوبكر ، المرجع سابق ، ص 77.

المطلب الأول : اليات خلق ثقافة المؤسسة و نشرها

يمكن تشبيه عملية خلق ثقافة المؤسسة بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد منذ البداية ، و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن و أقوى ، و كذلك الأمر في المنظمات ، فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل ، و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة ، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسون ، كما أن الحجم المتواضع و الصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها يسهل عملية التأثير و وضع البصمات ، و فرض الرؤية و غرس القيم في الجماعة ، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون و التي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريق لاكتساب المزيد من المزايا [78]

و يمكن القول بأن الاليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية و هي :

1- **اختيار الموظفين** : تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ، ذلك أنه و من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات و الأنماط السلوكية ، و الخلفيات الثقافية ، و الاستعدادات و التوجهات المناسبة لها . فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين يتفقون مع قيم المنظمة ، و التي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم و قيمهم . و لعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعيين ، و الجهات الموظفة ، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية . إذ بإمكان المرشحين للتعيين ، أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها ، و بين القيم المعمول بها في هذه البنوك . و لذلك و بسبب أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعيين ، و لدى البنوك المختلفة ، و الزبائن المحتملين ، تم إنشاء بنوك إسلامية ، لأنها لا تتعامل بالفائدة ، مما أوجد قطاعا خاصا من

---

[78]) محمد قاسم القريوتي ، ال**سلوك التنظيمي** ، المرجع السابق ، ص. 264

الموظفين و العملاء الذين رأوا فيها مكانا مناسبا للعمل و التعامل . و تحرص المنظمات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين ، و ذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف و مهاراته ، و على قدرته على التطبع و تشرب القيم الثقافية السائدة . كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته و بين الواقع العملي ، و الذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة . فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين ؛فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق ، و بحث كل منهما عن الطرف الأنسب له .[79]

2- الممارسات الإدارية : رغم أهمية القيم المعلنة ، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، إذ يتضح و من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها و السلوكيات التي يتم استنكارها و معاقبة ممارسيها ، و يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين . فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة و الإنجاز و تتبنى قيم المساءلة و الشفافية . و لكن و من خبرة و واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات ، حيث تتم الترقيات و الحوافز لمن لهم وساطات و علاقات مع الرؤساء، و أن كثيرا من الممارسات الخاطئة و المخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ؛ بل يحصل العكس . إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين و التعليمات و لا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ؛ و بالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، و لو لم يكن ذلك بشكل واضح . و كذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المنظمة منه إلا الشعار ؛ إذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها ، و يجري التكتم على الممارسات الخاطئة ، و يتم تزويق و تلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة و لكن مغايرة لما هو موجود في الواقع . إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية و ليس الشعارات .[80]

3- التنشئة و التطبيع :

---

[79]) محمد قاسم القريوتي ، **نظرية المنظمة و التنظي**م ، (دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان الأردن ، 2000)، ص.292 .
[80]) محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص.165 .

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين، أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارنا للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب ، فالتدريب وهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها وقيمها و ما يميزها عن المنظمات الأخرى ،وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية حيث تتم هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها

على حقوقهم و واجباتهم و مزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل و التمشي مع القيم الثقافية السائدة [81]

4- القصص و الطقوس و الرموز :

و نعني بالقصص ؛ روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون و تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، و هذه القصص تدور في الغلب على المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك با لثقافة التنظيمية و المحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية [82]

أما بالنسبة للرموز فإن المنظمة و المواطن بما يعزز صورة المنظمة و يميزها عن غيرها ، و يوجد شعورا خاصا بهوية الموظف [83]

المطلب الثاني : طرق تقوية والتعبير عن ثقافة المؤسسة

بعد أن يتم إنشاء الثقافة التنظيمية و نشرها ، يمكن للمنظمة تعزيز و تقوية الثقافة التنظيمية الحالية ذلك أنه و بمرور الزمن و مع توالي الأحداث ينسى العاملون قيما و معايير سلوكية تعبر عن ثقافة المنظمة ، و كي لا ينسى أعضاء المنظمة ذلك و كي لا تضيع هذه القيم و المعايير تميل المنظمات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية ، و فيما يلي هذه الطرق

المرجع نفسه، ص.166 .

[ح]) حسين حريم ، المرجع السابق ، ص.266 .

[83]) المرجع نفسه ، ص.166

1- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم و معايير الثقافة التنظيمية ، و تكون صفاتهم مؤهلة لذلك .

2- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بمعايير و قيم المنظمة و على نشرها في صفوف من حولهم .

3- تقديم أدلة و إرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة و كيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية

4- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية ؛ فالتدريب على الشعارات و القصص ....هي أمثلة لما يتم التدريب عليه .

5- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة و المعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة .

6- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة و لديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية

7- تقديم حكايات و قصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة و عن القيم الواجب تعزيزها أو إضعافها

8- استخدام المؤسسين القدامى و دعوتهم ؛ حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون قصصا عن الثقافة التنظيمية و كنماذج للاحتذاء بها .

يتم من خلال تكامل العوامل الثلاثة التالية :

- الرؤية والالتزام : يجب أن تحدد الإدارة العليا للمؤسسة رؤيتها لنوعية الثقافة التي تريد تحقيقها. كما يجب أن توضح التزامها بأن تعمل من خلال الرؤية التي تحددها.

- الاتصال : يجب أن يتفهم العاملين المبادئ الأساسية للتغيرات الثقافية والعمل من خلالها وما تعنيه هذه المبادئ بالنسبة لهم ومدى استفادتهم منها، ومدى استفادة المؤسسة والفئات المستهدفة أيضاً.
- عمليات ونظم التدعيم : أي التعليم والتدريب وإدارة الأداء ونظم المكافآت.

إن كل عنصر من هذه العناصر يجب أن يتقدم مع العناصر الأخرى في تناسق لتحقيق تغيير ثقافي فعال.

ثانياً: وسائل التغيير

بعد تحديدنا لاحتياجات التغيير الثقافي وأولوياته فإن الخطوة التالية هي تحديدها لوسائل التغيير وكيفية استخدامها وهذه الوسائل تشمل:

- الأداء : الخطط المتعلقة بمكافأة الأداء أو الكفاءة, وعمليات إدارة الأداء والمشاركة في المكاسب, وتدريب القيادات وتنمية المهارات.
- الالتزام : الاتصال وبرامج العمل وتوزيع الأدوار وتوفير مناخ من التعاون والثقة, وتحديد العقد السيكولوجي.
- خدمة العميل : برامج خدمة العميل.
- العمل الجماعي : بناء مجموعات العمل, وإدارة الأداء الجماعي ومكافأة الجماعات.
- القيم : اكتساب القدرة على الفهم والقبول, والالتزام بالمشاركة في تحديد القيم وعمليات إدارة الداء, والتنمية الذاتية للأفراد.[84]

ثالثاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الرسالة الاستراتيجية :قام بعض الباحثين من ذوي الاختصاص بتصنيف المنظمات إلى عدة أنواع وفقاً للعلاقة بين الثقافة الخاصة بها واستراتيجيتها ورسائلها , وأكدوا أن ثقافة المنظمة هي التي تشكل طبيعة الاستراتيجية ,السياسة ,الخطط ,وهي التي تحدد العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية كما أن الثقافة النظمية مثل :نماذج القوة, الهيكل

[84]بن حبتور, عبدالعزيز صالح, **إدارة الثقافة ,مركز التميز للمنظمات الحكومية ,أدلة تدريبية** ,عدد(18),6نوفمبر 2002

التنظيمي ,والقيم ,والموارد تتأثر بدرجة كبيرة بالرسالة الأساسية الخاصة بها ويشمل هذا التصنيف أربعة مجموعات من المنظمات :[85]

<u>المدافعون Defenders</u>: تشمل المنظمات التي تختار لنفسها مركزاً محدداً في بيئتها ,وتسعى للدفاع عنه والاحتفاظ به دون تغيير .لهذا تتصف بالثبات في أنشطتها وحتى في منتجاتها وتستند رؤيتها التنافسية على تقديم منتج يتصف بالجودة العالية مع سعر تنافسي

<u>المنقبون Prospectons:</u>هذه المنظمة تسعى دائماً إلى التغيير المستمر لمنتجاتها وأسواقها مع كثرة الإنفاق على البحوث والدراسات والتطوير لاكتشاف أخطار المنتجات الجديدة .

<u>المحللونAnalyzer :</u>تحتل مثل هذه المنظمات مرتبة وسط بين النوعين السابقين كما تعمل على إمكانية الجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية والثبات في المنظمة وبين عملية التغيير في المنتجات والأسواق ولكنها تسعى في الوقت نفسه إلى أسواق جديدة وفي ظل فرص جديدة

<u>المستجيبون Réacteurs:</u> يتصف أداء هذه المنظمات بالضعف ،مع مشكل في الأداء والمنافسة ،مع عدم وجود صياغة واضحة للرسالة والفشل في تكوين وبلورة استراتيجية ناجحة للأهداف ،تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها مما يجعلها بحاجة مستمرة لتعديل الهيكل التنظيمي ._ثقافة المؤسسة لابد و أن تناسب الاستراتيجية فعندما تكون الاستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فإن الثقافة لابد أن تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار .

<u>تغيير ثقافة المنظمة :</u>

هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن الثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير ، حيث أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير الثقافة التنظيمية و تعديلها ، و السؤال الذي يبرز هنا ماهي الظروف الضرورية لتغيير الثقافة التنظيمية و التي تسهل عملية تغيير المنظمة ؟

و من بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة . و هي :

---

[85] المرجع السابق ,ص .203.

1- التغيير في قادة المنظمة البارزين على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة .

2- مرحلة حياة المنظمة : مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو (التوسع) ، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار ، تعتبران مرحلتين مشجعتين على تغيير ثقافة المنظمة .

3- عمر المنظمة : تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة العمر ، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها .

4- حجم المنظمة : من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم

5- قوة الثقافة الحالية : كلما زاد إجماع العاملين و شدة تمسكهم با لثقافة ؛ زادت صعوبة تغيير الثقافة .[86]

6- ثقافات فرعية : (نقصد بالثقافات الفرعية تلك السائدة في الأنظمة الفرعية أو الوحدات)[87] إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية ، و هذا الأمر مرتبط بالحجم ، فالمنظمات الكبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة ثقافات فرعية ، فإذا كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة ؛ فإنه وضع استراتيجية شاملة و منسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح ، و البداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها العشرة و يتضمن ذلك تفحص و تقييم الثقافة الحالية و مقارنتها بالوضع المنشود و تقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر و الأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير ، و من ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة و من بين الإجراءات المقترحة في هذا المجال:

1- لابد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية و أن يدرك جميع العاملين فعليا أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها و وجودها و يمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة ، فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المنظمة و بإ مكان هذا الرئيس

---

[86]) حسين حريم ، المرجع السابق ص.270

[87]) محمد قاسم القريوتي ، **السلوك التنظيمي** ، ص.153

الجديد أن يقدم دورا نموذجا و معايير سلوكية جديدة و هذا يتطلب إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المنظمة و تعبئة الوظائف الإدارية الرئيسية بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية

2- إن من مسؤوليات الإدارة العليا نقل و توصيل القيم الجديدة للعاملين ، و هذا يتضمن ثلاثة عناصر :

- الوضع الحالي للمنظمة و النشاط (الصناعة التي تعمل فيها و نظرة مستقبلية و أية معلومات أخرى ذات الصلة .

- الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة و كيفية الوصول إلى ذلك .

- تقدم المنظمة في المجالات التي تعتبر مفتاحا لتحقيق هذه الرؤية

3-و بإمكان الإدارة العليا تغيير و تعدبل القيم و المعايير الثقافية المترسخة من خلال تعديل و تغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة التي يستخدمها أفراد المنظمة للتعبير عن المعاني و المفاهيم و نقلها ، مثل : الاحتفالات ، الحكايات ...[88]

4- و من الوسائل الأخرى لنقل و توصيل القيم و المعايير الجديدة هو التطوير التنظيمي الذي يقترح الخطوات التالية لتغيير و إدارة ثقافة المنظمة :

- التعرف على القيم و المعايير الحالية

- رسم توجهات جديدة

- تحديد القيم و المعايير الجديدة

- تحديد الفجوات الثقافية

- تحديد العمل على سد الفجوات الثقافية

5- إعادة تنظيم المنظمة بدمج وحدات معينة أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة ، فهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير

---

[88]) حسين حريم ، المرجع السابق، ص.270

6- إعادة النظر في نظم و إجراءات إدارة الموارد البشرية ؛ من تعيين و تطبيع و تقييم و نظم عوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون با لقيم الجديدة .

لقد أكد الكاتبان (إدجار ، شين) على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغيير الثقافة ، و هذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة ، و لديها القدرات و المهارات لتحقيق هذه الرؤية . و يصنف شين الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين :

1- وسائل أساسية

2- وسائل ثانوية تعزز الوسائل الأساسية

أما الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة و هي :

- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات و قضايا معينة في المنظمة ، من خلال القياس و الرقابة و التعليقات و التساؤلات بشأن تلك القضايا و المجالات

- ردود فعل القيادة اتجاه الأحداث الحساسة و الأزمات التنظيمية

- القيام بدور نموذجي و كمعلم و مدرب ، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني و افتراضات معينة للأفراد

- وضع معايير و أسس لمنح العوائد و توزيع المراكز

- وضع المعايير و الأسس للتعيين و الاختيار و الترقية و التقاعد

أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الأساسية فهي :

- تصميم المنظمة و هيكلها التنظيمي

- نظم و اجراءات العمل في المنظمة

- تصميم المباني و المكاتب

القصص و الحكايات حول و أشخاص مهمين

- البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة و قانونها

و هكذا ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب أن نتوقع الانتقال إلى الثقافة الجديدة بسرعة ، حتى لو كانت كل الظروف مواتية و اتخذت الإجراءات السابقة بنجاح ، ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة .[89]

المطلب الثالث: تأثير الثقافة على المؤسسة

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المؤسسة على جوانب و أبعاد عديدة من المؤسسة نذكر منها :

1- تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية :و تتطلب فعالية المؤسسة توافق الثقافة مع الاستراتيجية ، البيئة و التكنولوجيا ؛ أما فيما يخص علاقة الثقافة بالاستراتيجية ؛ فإنه من الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية ملائمة و داعمة لاستراتيجية المنظمة ؛ إذ لابد على المنظمة أن تبني استراتيجية محكمة تكون ملائمة لما تتبناه قيم و معتقدات . أما فيما يخص علاقة الثقافة بالتكنولوجيا المستخدم فيجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فالتقنية الروتينية تتطلب قيما و معايير تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية

يتفق الباحثون على أن التقنية لا تقتصر على المعدات و الأجهزة و لكنها تتضمن أيضا الجوانب المعرفية و الفكرية و الفنون اللازمة لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات .

فالتقنية الروتينية تستخدم في الأعمال التي لا تتسم بالتنوع و لها قابلية تحليل عالية (أي تحليل العمل إلى إجراءات و قواعد محددة) مثل قسم الخزينة في البنوك ، أما التقنية غير الروتينية فتستخدم في الأعمال التي تتسم بالتنوع لكن قابلية تحليل منخفضة ، مثل التخطيط الاستراتيجي

---

[89]) حسين حريم ، المرجع السابق ص.271

أما فيما يخص علاقة الثقافة بالبيئة (الخارجية) فلا بد للمنظمة أن تكيف قيمها و معتقداتها مع ما يوجد في خارج المنظمة ؛ و إلا لن تستطيع البقاء

2- ثقافة المنظمة و الهيكل التنظيمي : إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية (القيادة ، اتخاذ القرارات ، الاتصالات ....) و إن مواءمة الهيكل و العمليات لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الأرباح و التميز

و هنا لا بد الإشارة أن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد و تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول ، و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ، و نتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابة في المنظمة ، و الرقابة التي تحققها الثقافة هي العقل و الروح و الجسد و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد

3- الثقافة و الانتماء (الولاء التنظيمي) : يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة ، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من اطمئنان العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

الخاتمة :

من خلال هذه البحث توصلت إلى أن ثقافة المنظمة تعبر على مختلف الاعتقادات و الذهنيات و كذا المعايير التي يشترك بها أفراد منظمة واحدة توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعة و هذه المعايير تميز منظمة على أخرى وهذه الثقافة ذات أهمية قصوى في تحديد سلوكيات الفرد و من تمة تحقيق الأهداف الموضوعة و لكن ليس كل ثقافة تحقق الأهداف بل الثقافة ذات المعايير الجيدة و المتبناة من طرف غالبية الأفراد (ثقافة قوية)

فالثقافة لا تنشأ عشوائيا بل هي تخلق خلقا في المنظمة من خلال عدة اليات كاختيار عاملين يحملون معاني مشابهة للمنظمة و حتى لو لم يحملوها فهي تلقنها له تلقينا من خلال التنشئة و التطبيع و أيضا الطقوس ....

و وتصلت أيضا و من خلال عدة مراجع إلى أن اتباع أي ثقافة لا يكون عشوائيا بل يكون حسب الأهداف المراد تحقيقها .

الفصل الرابع: التكوين والاداء

المبحث الأول :مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا انه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء.

المطلب الأول :ماهية الأداء.

أولا -تعريف الأداء:

ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة

مسبقا، وكما يعرف **أحمد سيد مصطفى** الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية[90] "، وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفئ، أمثل...، كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بالفعالية والكفاءة، والواقع أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية والكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها.[91]

ثانيا -المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

---

[90] أحمد سيد مصطفى: **إدارة البشر(الأصول والمهارات)**، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002 ، ص. 415)
[91] عبد المليك مزهودة: **"الأداء بين الكفاءة والفعالية "**، في: مجلة: العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001 ، جامعة بسكرة، الجزائر. ص. 88

1-الكفاءة:

إن الكفاءة " تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد والجودة والتكلف[92] " ، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون اهدار.

2الفعالية:

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى أخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدى لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدى دون داع أو مبرر؟ [93]

وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة) إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها ؟(، أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة.[94]

3_ الإنتاجية:

وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها

"بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الاهداف."

، فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من

استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة يوم، شهر، سنة(، وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات)

---

[92] احمد سيد مصظفى، المرجع السابق، ص. 415

[93] أحمد سيد مصطفى: **المدير وتحديات العولمة**،(دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001)، ص. 68

[94] (حمد سيد مصطفى: **إدارة البشر الأصول والمهارات**، المرجع السابق، ص. 416-415

4_الأهداف:

تعرف على أنها" :تعبيرات محددة عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة."

-الواقعية :أي يمكن بلوغه وتحقيقه؛

-أن يكون كميا قابلا للقياس مما يسهل عملية التقييم ومع ذلك يمكن أن تكون بعض الأهداف نوعية غير كمية مثل هدف تحسين صورة المنظمة في أذهان جماهيرها أو كسب تأييد الرأي العام؛

-أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها؛

-أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة؛

-أن يصلح أساسا لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه[95].

المطلب الثاني:تصنيف الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

أولا -حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

1-الأداء الداخلي :وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء

[95] أحمد سيد مصطفى: **المدير وتحديات العولمة**، المرجع السابق، ص. 67

التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.[96]

2-الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي

للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.[97]

ثانيا - حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:

1-الأداء الكلي:

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

2-الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوي الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية،

والأداء الكلي في الحقيقية هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية الأداءات الجزئية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

---

[96]أحمد سيد مصطفى: **المدير وتحديات العولمة**،(دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001) ، ص. 68

[97]أحمد سيد مصطفى: **المدير وتحديات العولمة**، المرجع السابق، ص.258

ثالثا -حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

1-أداء الوظيفة المالية:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.

2-أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين ...الخ.

3-أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبيات.

4-أداء وظيفة الأفراد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب .

المطلب الثالث : عناصر الأداء

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين مستوى الأداء، فهي "المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة"[98]

من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، و بالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، و كذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

أولا: المقدرة على العمل

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، و تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم و الخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري و مهاراته و قدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية و أقصى كفاءة ممكنة، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال:

1- حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من

حيث مؤهلاتهم و مهاراتهم، و كذا فعاليتهم و كفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم و أصلحهم للعمل.

2- التدريب و التكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال " أنه لن يكون التدريب مجديا، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل و المؤسسة " [99]

[98]أحمد محمد المصري، **التخطيط و المراقبة الإدارية**، (مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004)، ص. 117.

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار و التعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه و كما يرى" **Keep**" أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية و مهارات و معارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي و التطور المستقبلي في المهارات و المعارف"

كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء و تنمية و تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

<u>ثانيا</u>: الرغبة في العمل

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة.

هذا، و تتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي:

1) – <u>بيئة العمل الداخلية و الخارجية</u>: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كتلك المتعلقة بانعدام التهوية و التدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، و غيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الإجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، و منها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء و مساعدتهم على تجنب الأخطاء و السلبيات.

2) – <u>حاجات الأفراد</u>: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات و رغبات، فتتأثر طرق تفكيره و أنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا و مستقبلا.

[99] احمد محمد المصري ، **التخطيط و المراقبة الادارية** (مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2004) ص. 117.

3)– التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات و تشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل و تدفعه إلى تحقيق

غرض أو نشاط محدد، و قد يكون ماديا متمثلا في الرواتب و العلاوات... ، أو معنويا، مثل الاعتراف و التقدير و المشاركة في اتخاذ القرارات... ، و تترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

المبحث الثاني : تطور و مفهوم قياس و تقييم الأداء و أهميته

عملية القياس و التقييم وسيلة للتعرف على الجوانب السلبية و الأخرى الإيجابية في أداء الفرد العامل، فلو أن المؤسسة أعلنت نتائج التقييم فإن الفرد سيتمكن من تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف.

كما أن التغيرات في محتوى العمل و أساليب الأداء أولا، و التغير في الخصائص المعرفية و المهارية للعاملين ثانيا، و كذا التغير في العوامل الطبيعية و المحيط الخارجي ثالثا، فرض على المؤسسات ضرورة التفكير الجدي في تحديد أنظمة لقياس و تقييم أداء العاملين.

المطلب الاول: مفهوم و أهمية تقييم و قياس الأداء

1/ **مفهوم قياس و تقييم الأداء**: وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية و الهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا"[100]

و وصفها آخرون بأنها " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم

[100] المرجع السابق، ص. 199.

الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى "[101]

بالاعتماد على التعاريف السابقة و تعاريف أخرى، نجد أن عملية قياس و تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد، و كذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.

2/ **أهمية تقييم الأداء**: تتجلى أهمية عملية القياس و التقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، و كذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، و من ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة.

هذا، و تستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات:

أ) – **على مستوى المؤسسة**: و تتمثل في النقاط التالية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.

- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم و تطورهم.

- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات و مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

ب) – **على مستوى الفرد العامل:** إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسئولية، و يدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير و احترام رؤسائهم معنويا و مكافئتهم ماليا.

[101] صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**،(دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002،)ص. 367.

ج) – **على مستوى المديرين:** ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجابا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء و التقرب منهم

لمعرفة مشاكلهم و الصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، و خصصت لها الأموال و الجهود الكبيرة المتمثلة أساسا في رفع الروح المعنوية للعمال و إشعارهم بالعدالة و من ثم دفعهم إلى تحمل المسئولية.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء و خصائصها

1/ **مفهوم معايير تقييم الأداء**: يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، و المقصود بالمعايير "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا "[102]

و تعرف أيضا بأنها " الأساس الذي ينسب إليه الفرد، و بالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء " [103]

و عليه، فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة و تفهم متطلبات كل عمل.

2/ – **خصائص معايير تقييم الأداء**: إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم و إخلاصهم في العمل، إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي، و هناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على

[102] صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)**، مرجع سابق، ص. 187.
[103] خالد هيثم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، المرجع السابق، ص. 202.

جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، و من أمثلتها، الإبداع، القدرة على اتخاذ القرارات و حل المشاكل...، و المعايير ترتكز أساسا على جانبين:

- الجانب الموضوعي، و هو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج،

النوعية، السرعة و تحقيق الأهداف.

- الجانب الذاتي، يعنى بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب، و علاقته المديرين.

هذا، و يشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، و ذلك طبقا للخصائص التالية: [104]

***صدق المقياس**: بمعنى أن العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي بتطلبها أداء العمل فقط.

***ثبات المقياس**: تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا، إلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.

***التمييز:** بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين أداء الأفراد، حتى و لو كانت بسيطة.

***سهولة استخدام المقياس:** يقصد به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء:

[104] المرجع السابق، ص. 203.

إن عملية تقييم الأداء صعبة و معقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، و في ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:[105]

1- وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، و عندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة و العاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمون به، و أيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة و تستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في نفس الوقت.

3- تقييم الأداء: و عندها يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

4- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، و هذا طبقا لما تحدده الإدارة، و التغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة و متنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل..إلخ..

6- وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس و بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات، و كذا قيم العاملين.

---

[105] نفس المرجع ، ص. 205 .

و كإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، و بالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية .

الخاتمة

تعتبر ادارة الموارد البشرية من بين اهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثير من المفكرين والكتاب في مجال ادارة الاعمال، نظرا لحساسية الوظيفة المناطة بها ،والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الانتاج ،وهو العنصر البشري الذي يعتبر اساس عمل هذه الادارة.

تم تناول في موضوع البحث الذي تتمحور اشكاليته الاساسية حول دور التكوين في الموارد البشرية ،والذي يعد هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة ومؤهلة، وغياب تكوين العاملين يؤدي الى نقص خطة المؤسسة ومنه نرى ان اهمية التكوين في تسيير الافراد، وعليه يمكن القول ان المؤسسة التي تملك اكثر الكفاءات والاطارات المؤهلة هي التي تعرف تحقيقا لأهدافها العامة.

ان لثقافة المؤسسة اهمية كبيرة في ادارة الموارد البشرية فهي تؤثر على وظائف المؤسسة كما تؤثر على اداء الافراد وعلى النمط القيادي وعلى الاستراتيجية ،وكمساهم العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الافراد في مؤسستهم مع التغيرات المحيطة بها.

ويبرز موضوع الاداء كاهم القضايا الاستراتيجية والذي تأخذ به المؤسسات للاحتفاظ برضا زبائنها الحاليين او المرتقبين ،اضافة الى تحسين صورة المؤسسة وزيادة ارباحها ورفع ادائها ،وهو ما يساعد على اكتساب مكانة اضافية داخل السوق او المجتمع تؤهله للقدرة على المنافسة.

نتائج اختيار الفرضيات

لقد سمح لنا هذا البحث بإثبات الفرضيات التي تناولناها في مقدمة هذا البحث، كإجابات افتراضية للتساؤلات المطروحة ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي:

يتمحور الدور الاساسي للتكوين حول تنمية المعارف ورفع مستوى الانتاجية ومردودية المؤسسة وتحسين العلاقات بين الافراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الادارات والوحدات.

ان ثقافة المؤسسة تعبر على مختلف الاعتقادات والذهنيات وكذا المعايير التي يشترك بها افراد المؤسسة الواحدة ،فهي توجه سلوكياتهم لتحقيق الاهداف المرجوة.

يعتبر مفهوم الاداء واسع وشامل وهام بالنسبة لأي مؤسسة وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الاداء وتقييمه الا انه لم يتم التوصل الى مفهوم محدد ،حيث يرى البعض على انه يعني القيام وتأدية عمل ونشاط من طرف فرد او فريق او مؤسسة من اجل تحقيق هدف معين ،بحيث يتم الحكم عليه بانه جيد وكفء .وبالحديث عن علاقة الاداء بالتكوين يجب اولا الحديث عن الاجراءات التي يتوجب على الادارة اتخاذها اتجاه مواردها وذلك بتقديم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية ،وبالتاي توجيههم للتكوين والتدريب من اجل ابراز مهاراتهم وخبراتهم وذلك حتى يعود على المنظمة بتحقيق اهدافها المرجوة.

قائمة المراجع

1- أحمد سيد مصطفى، **إدارة البشر: الاصول والمهارات** ،دون ذكر دار النشر ،مصر،2002

2- أحمد سيد مصطفى ،**المدير وتحديات العولمة**، دار النهضة، مصر،ط1،2001

3- أحمد محمد المصري، **التخطيط والمراقبة الادارية**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر،2004

4- أحمد سيد مصطفى ،**إدارة الموارد البشرية: الادارة المعاصرة لرأسمال الفكري**، دون ذكر دار النشر، مصر،2004.

5- أحمد ماهر، **ادارة الموارد البشرية**، دار جار المعارف للنشر والتوزيع، مصر،1995

6- أسعد خطاب، **اقتصاديات تنمية الموارد البشرية**، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع،2008.

7- العربي بلقاسم فرحاتي، **تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا**، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان/الاردن.

8- باري كشواي ،**ادارة الموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر،ط2،2006.

9- بوحنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان **ادارة الموارد البشرية** ،مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزء الاول ،2009،الجزائر.

10- بشير عبد الحميد الكلوب، **التكنولوجية فى عملية التعليم والتعلم**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان/الاردن،ط2،1999.

11- جمال الدين محمد المرسى، و ثابت عبد الرحمان ادريس، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة ،القاهرة/مصر،1996.

12- حسن الحلبي، **تدريب الموظف**، منشورات كويدات، لبنان،ط2،1982.

13- حسين حريم ،**ادارة المنظمات: منظور كلي**، دار حامد للنشر والتوزيع عمان/الاردن،2003.

15- خضير كاظم، وياسين كاسب الخرشة ، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1،2007.

16- رافت عبد الفتاح ، **سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية** ،دون ذكر دار النشر، ط1 ،2001 .

17 - سعاد نائف برنوطي ، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد** ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ،2007.

18- سهيلة محمد عباسا، **إدارة الموارد: مدخل استراتيجي** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان / الأردن،2000 .

19- صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ،دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية/ مصر، 2002.

20- طاهر محمود الكلالدة ، **تنمية الموارد البشرية** ،دار عالم للثقافة للنشر والتوزيع، ط1 ،2008.

20- طاهر محسن منصور الغالي و صالح محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال** ،دار وائل للنشر و التوزيع، عمان / الأردن،2005.

21- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ،**إدارة الموارد البشرية في القرن 21** ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان / الاردن ،ط1،2008 .

22- عبد الحميد عبد الباقي المغربي، **الاتجاهات العاصرة في إدارة الموارد البشرية** ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1.

23-عبد العزيز النداوي ، **عولمة إدارة الموارد البشرية : نظرة استراتيجية** ،دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن)،ط1 ،2009 .

24- عبد العزيز صالح بن حيتور ، **الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير** ،دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الاردن،ط1،2004.

25-عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

26-علي السلمي، **استراتيجية الموارد البشرية** ،مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004.

27-علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة: اجتماع استثماري لتنمية الإدارة العامة و المالية العامة.**

28-علي محمد عبد الوهاب، **التدريب و التطوير: مدخل علمي لفعالية الفرد و المنظمات** ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

29-علي عزبي و آخرون ، **تنمية الموارد البشرية** ،دار الهدى للنشر والتوزيع، عين ميلة الجزائر،2002.

30-عمر سالم الرزوق، **برنامج العملية التدريبية**، منشورات المعهد القومي للإدارة.

31-عمر وصفي عقيلي ، **إدارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي** ،دار وائل للنشر والتوزيع، ط1،2005.

31- فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية :مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة** ،دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان / الاردن ،2006.

32-محمد آل دليم القحطاني، **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل**، مكتبة العبيكان للنشر و التوزيع ، الرياض / السعودية، ط2،2008.

33- محمد عبد الفتاح، **السير في الإدارة الرائدة** ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، مصر، 2003.

34- محمود فرج حسين، **إدارة الموارد البشرية.**

35- محمد قاسم القريوتي ، **نظرية المنظمة و التنظيم** ،دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2000.

36- مصطفى شاويش نجيب، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط3 ،2004.

37- مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية** ،دار الجامعة للنشر و التوزيع ، مصر، 2004.

38-مهدي حسن زويلف ، **إدارة الأفراد** ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان / الأردن،

ط1،2003.

39- مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي** ، دار ثراء للنشر و التوزيع ، عمان / الأردن ، ط1 ،2009.

40- نبيل سعد سالم و محمد محمد جاب الله عمارة، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية.**

41- نجم عبد الله الغزاوي و عباس حسين جواد ، **تطور إدارة الموارد البشرية** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2010.

42- هاني عرب ، ملتقى البحث العلمي :.www.rsscrs . info

43- هشام مصطفى الحمل، **دور الموارد البشرية في تمويل التنمية** ،دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007.

44- وسيلة حمداوي ، **إدارة الموارد البشرية** ،مديرية النشر لجامعة قالمة ،،2004.

45- يوسف حجيم الطافي و آخرون ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي** ،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ط1، 2006.

المذكرات

1-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تحت عنوان **دور التكوين في خلق الجودة الشاملة**، كلية الحقوق والعلوم السياسية 2011/ 2012 .من إعداد الطالب عطاش ميلود –جامعة مستغانم

2-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، **تحت عنوان تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية** –دراسة حالة بولاية ميلة من إعداد الطالب عقون شراف 2007/2006 –جامعة قسنطينة

3-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان **الثقافة المهنية في الفكر الحديث** ،دراسة ميدانية على مستوى جامعة محمد خيضر من إعداد الطالب يزغش محمد 2008/2007

4-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان، **تسييرالموارد البشرية ودوره في تحسين الاداء** ،من إعداد الطالبة خان احلام 2005/2004-جامعة بسكرة

5-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان **التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية** ،2006،/2007 ،من إعداد الطالبة عزيون زهية –جامعة سكيكدة

6-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان ،**المستويات التنظيمية واداء العامل،** من اعداد الطابة بلوم اسمهان، 2004/2003 –جامعة باتنة

7-مداخلة تحت عنوان اسهامات ادارة المعرفة في تحسين الاداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الاعمال "ادارة الموارد البشرية في عصر المعرفة"

المجلات

-بن عيسى محمد ،**ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة** ، مجلة الباحث ،العدد الثالث، سنة 2005 ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة ورقلة.

-عبد المليك مزهودة ،**الاداء بين الكفاءة والفاعلية،** في مجلة العلوم الانسانية ،العدد الاول 2001،جامعة بسكرة.